ROBIN DREEKE
EX CAPO DEL PROGRAMMA DI ANALISI COMPORTAMENTALE DELL'FBI
CAMERON STAUTH

IL CODICE DEL PROFILER

UN EX AGENTE SPECIALE DELL'FBI SVELA IL METODO PER PREVEDERE I COMPORTAMENTI

Sperling & Kupfer

ROBIN DREEKE
EX CAPO DEL PROGRAMMA DI ANALISI COMPORTAMENTALE DELL'FBI
CAMERON STAUTH

IL CODICE DEL PROFILER

UN EX AGENTE SPECIALE DELL'FBI
SVELA IL METODO PER PREVEDERE
I COMPORTAMENTI

Sperling & Kupfer

Il libro

Ogni persona lascia degli indizi. Con gli strumenti giusti, sviluppati in vent'anni da un professionista del settore, potete riuscire a scoprire le vere intenzioni di amici e colleghi, del vostro partner o del vostro capo, per quanto astutamente celate e dissimulate, e a smascherare i loro più intimi e riposti pensieri e fini, agevolmente e velocemente. Dovete solo sapere che cosa cercare.

Ex capo del Programma di analisi comportamentale del controspionaggio dell'FBI, Robin Dreeke ha trascorso decenni a contrastare e sconfiggere avversari il cui unico intento era mentire, simulare, ingannare. Attraverso anni di tentativi ed errori, Dreeke è riuscito a identificare alcuni schemi chiave del comportamento umano e ha creato un semplice ma efficace metodo, articolato in sei segni, per valutare prontamente chiunque si ha davanti.

Il metodo di Dreeke rivela inclinazioni, sentimenti, desideri, paure, punti deboli o di forza di un individuo – tutti aspetti riconducibili a un fondamentale concetto, l'unico che renda realmente possibile prevedere il comportamento altrui: l'affidabilità. Questo sistema razionale e sperimentato sul campo rimpiazza finalmente tutto il caos di congetture, sensazioni «di pancia», casualità e fortuna, sesto senso e intuito a cui vi siete finora affidati per giudicare il prossimo, con esiti spesso frustranti e a volte drammatici. Adottarlo vi consentirà di prendere le vostre decisioni in merito al fidarvi o meno del prossimo razionalmente, liberi da paure, esitazioni e confusione. Dopo aver letto questo libro sarete in grado di risolvere le situazioni più complesse e spinose in totale sicurezza, con la certezza di essere voi gli artefici del vostro futuro.

Gli autori

ROBIN DREEKE, entrato nell'FBI nel 1997, dopo essersi diplomato alla United States Naval Academy e aver a lungo prestato servizio nei marines, si è specializzato in Psicologia sociale e nell'applicazione pratica delle Scienze della personalità e delle relazioni interpersonali, facendone poi lunga esperienza operativa sul campo. Nel 2011 è stato scelto per dirigere il Programma di analisi comportamentale del controspionaggio dell'FBI, da cui si è di recente congedato.

CAMERON STAUTH è autore e coautore pluripremiato di ventotto libri su una vasta gamma di argomenti, tra cui numerosi bestseller internazionali. Il *New York Times* lo ha definito «un instancabile reporter e uno scrittore di talento e di classe».

Robin Dreeke
Cameron Stauth

IL CODICE DEL PROFILER

Traduzione di Teresa Franzosi

Sperling & Kupfer

Per le nostre famiglie

Kim, Katelyn e Kevin
e
Lori, Gabriel e Adrienne

PARTE PRIMA

AMICO O NEMICO?

1
Prevalere in un mondo ostile

11 settembre 2001
FBI, sede di New York

ERA una giornata incantevole, l'ultima dell'innocenza americana. Vivere era facile, il denaro circolava in abbondanza, la democrazia prosperava, la guerra fredda era finita e gli Stati Uniti si godevano un nuovo tipo di pace in Terra, una pace che – per quanto oggi sia difficile crederlo –, pareva dover durare per sempre.

Ogni giorno trapassava nel successivo in modo così quieto e prevedibile che l'idea imperante era che si fosse ormai giunti alla «fine della storia».

I primi, esitanti passi verso il nuovo ordine mondiale erano stati intrapresi nel 1982, quando Ronald Reagan aveva finalmente convenuto con l'Unione Sovietica di congelare la produzione di nuove armi nucleari, citando l'antico motto russo *doveryai, no proveryai*, «fidati, ma verifica». Intendeva dire che si sarebbe fidato dei russi solo se avessero provato con fatti e cifre di meritare la fiducia.

Con il senno di poi può sembrare facile prevedere che la Russia sovietica si sarebbe presto dissolta, ma allora la sua politica era quasi totalmente imprevedibile. Gli americani pensavano che l'accordo di Reagan fosse destinato all'insuccesso: la sinistra riteneva che una fiducia basata sulla verifica non fosse fiducia; la destra credeva che la fiducia nel nemico non fosse possibile. Sbagliavano entrambe. Funzionò, e io non ho mai dimenticato quella lezione.

Ma quell'era stava per finire. La fiducia, e la prevedibilità che quasi sempre l'accompagna, sarebbero svanite in pochi istanti.

Quel giorno mi trovavo con un collega a un chiosco nel distretto finanziario di New York, nei pressi di Wall Street, appena fuori dal nostro imponente quartier generale newyorkese. Erano le otto e quarantacinque del

mattino e io ero già pronto per il mio secondo round di caffè, essendo entrato al lavoro alle cinque, eccitato al solo pensiero di «esserci» in un momento così importante nel secolare esperimento americano del «fidarsi solo dei leader che agiscono nel nostro miglior interesse»: quella filosofia politica che chiamiamo democrazia.

All'improvviso, un boato.

Sembrava che un piccolo aereo si fosse schiantato contro la Torre Nord del World Trade Center. «Poveraccio, avrà avuto un infarto», disse il mio collega.

«Se non altro non è terrorismo», soggiunsi io.

Ci precipitammo nei nostri uffici; il personale era tutto alle finestre, pietrificato.

Un camion dei vigili del fuoco sfrecciò ululando verso il luogo del disastro, e a noi sembrò quasi di avere dei posti in prima fila per un'esibizione di straordinario eroismo che avrebbe portato il Paese ad altezze ancora maggiori.

Ma cinque dei pompieri che intravidi sul camion di lì a poco sarebbero morti, con centinaia di altri.

Dalla Torre iniziarono a staccarsi quelli che sulle prime mi parvero detriti. Mentre cadevano mi resi però conto con orrore che erano persone, che dimenavano disperatamente braccia e gambe nel vuoto.

Poco dopo una palla di fuoco attraversò la Torre Sud. «Oh, mio Dio, è un attacco terroristico!» gridai voltandomi. La stanza era vuota.

Quasi subito una decina di agenti, tutti ex marines come me, rientrarono, e qualcuno urlò che c'erano delle autobombe dirette contro il nostro edificio, un avamposto federale.

«Bisogna evacuare immediatamente!» strillai. Ero ancora quasi una recluta, lì a New York, in un ufficio pieno di funzionari esperti, ma non era quello il momento di preoccuparsi di bypassare l'autorità.

«No!» esclamò un agente. «Hai paura di morire? Quando ti tocca, ti tocca!»

Lo avevo sempre considerato una persona di esemplare saggezza e ragionevolezza, ma quella sua esortazione, così dettata dall'emotività, era sconsiderata e irresponsabile. La ignorai e, insieme con altri, organizzai un gruppo che corse a un presidio dell'FBI alla base delle Torri.

In un atto di incredibile coraggio, qualcuno si precipitò a soccorrere uno dei tanti che si erano lanciati nel vuoto e rimase ucciso da uno degli altri che precipitavano. La gente schivava i detriti e le persone che piombavano giù, ma in mezzo al fumo e alla polvere tutti erano pressoché invisibili, o sembravano fantasmi, patetiche figure stilizzate.

Molti rischiavano la vita per dei perfetti sconosciuti, mentre tanti altri, comprensibilmente, indietreggiavano terrorizzati o semplicemente scomparivano in quel caos. C'era chi restava lì ammutolito, paralizzato, ma anche chi operava con la precisione militare di un soldato in guerra.

Un agente con cui avevo lavorato, Lenny Hatton – un ex marine specializzato in esplosivi che aveva già affrontato tre attacchi terroristici e di recente aveva testimoniato in un processo contro Al-Qaida –, capì che era necessaria una rete di comunicazione dall'interno delle Torri. Così, mentre tutti gli altri si precipitavano fuori, lui si tuffò dritto nelle tenebre.

È possibile che sia riuscito a contattare il mio ex superiore all'FBI, John O'Neill, il quale era al suo primo giorno come capo della sicurezza al World Trade Center. Con la sua squadra, John aveva già risolto il caso dell'attentato del 1993 contro le Torri Gemelle e aveva trascorso gli ultimi quattro anni a lavorare su Osama bin Laden, cercando invano di convincere i superiori che il saudita era in grado di colpire direttamente l'America in modo devastante. In quei momenti si trovava al quarantanovesimo piano della Torre Sud, a dirigere l'evacuazione, rifiutando eroicamente di andarsene.

In quella bolgia inimmaginabile ero circondato da agenti che credevo di conoscere bene, invece a un tratto pareva impossibile prevedere che cosa ognuno di loro avrebbe fatto. Sarebbe fuggito? Si sarebbe nascosto? Si sarebbe sacrificato per soccorrere i feriti? O avrebbe tentato il tutto per tutto per tornare a casa dai propri cari, anziché rimanere lì a rischiare la vita? Come sempre, non c'era giusto o sbagliato: c'era soltanto la realtà. Ma riuscire a leggere le varie realtà di quelli che avevo intorno era di fondamentale importanza, e in quei momenti terribili io non sapevo farlo. Anche se credevo di conoscere quelle persone, mi resi conto che di loro sapevo solo ciò che loro avevano voluto che sapessi, per modestia, per riservatezza, per pudore, per astuzia o per semplice privacy. E ignoravo anche le loro tante virtù, incluso lo straordinario coraggio di John e di Lenny.

All’improvviso tutto era cambiato, nulla era più prevedibile.

Tornai alla nostra sede, che sembrava esente da danni, ma il terzo edificio distrutto quel giorno doveva ancora cadere. Alcuni colleghi mi seguirono. Uno rimase indietro e non riuscimmo più a metterci in comunicazione con lui.

Di colpo tutto l’edificio cominciò a tremare e oscillare, nello sgomento generale. Era il crollo della prima Torre. Quando anche la seconda si sbriciolò, perdemmo il contatto pure con Lenny.

Era morto. Le sue ultime parole, dette a un ragazzo appena portato in salvo, furono: «Io torno dentro». Probabilmente non si era fatto illusioni sulle sue chance di uscirne vivo. Pensavo di conoscerlo bene, ma mai lo avrei creduto capace di una simile abnegazione.

Anche John andò giù con quella Torre, dopo avere salvato molte vite. Ora giace nel New Jersey, in una tomba su cui sventola la bandiera americana. Nel 2002, *Frontline* della PBS realizzò un documentario su di lui, intitolato *The Man Who Knew* (L’uomo che sapeva). Non ho mai avuto la forza di guardarlo.

Più di duecento agenti di decine di agenzie governative morirono con i trecentoquarantatré vigili del fuoco caduti quel giorno non solo da patrioti, ma da esseri umani tanto generosi e coraggiosi da non fare distinzioni tra amici ed estranei.

Quella notte ritrovai la mia auto là dove l’avevo parcheggiata, ma con un motore a reazione davanti. Mentre tentavo a fatica di raggiungere casa mia tra i cumuli di macerie, scambiavo sguardi attoniti con la folla che stazionava agghiacciata sui marciapiedi, domandandomi chi di loro stesse aspettando qualcuno che non avrebbe mai più rivisto. Una donna in lacrime mi porse una bottiglietta d’acqua, dicendo: «Dio ti benedica». Non riuscii nemmeno a ringraziarla, chinai solo la testa.

Ero faccia a faccia con i tempi peggiori e le persone migliori: una combinazione tragicamente comune. L’improvviso, inatteso dolore di quei momenti evocò in me una perla di saggezza altrettanto comune e terribilmente agrodolce: «Apri gli occhi e guarda la gente com’è realmente».

Già da quel primo giorno della strana, nuova America, quelli che incontravo per strada sembravano lottare visceralmente contro quell’inaspettata nuova sfida con la stessa stoica forza d’animo cui

facevano appello per resistere all'aria avvelenata e al fetore della morte. Molti sembravano come tramortiti, anestetizzati, ancora sotto choc e incapaci di concepire la nuova realtà.

Io non avevo questa possibilità. Così come i miei colleghi, avevo il compito di guardare oltre il dolore, rimanere razionale e offrire una nuova visione del mondo, sicura e normale, ai newyorkesi e al resto del mondo. Sapevo quanto sarebbe stato difficile: la maggior parte di noi sostiene di volersi liberare dalle illusioni, ma chi vuole veramente essere disilluso?

Le informazioni in nostro possesso puntavano fortemente a una responsabilità di Bin Laden negli attentati, ma in fondo non servivano nemmeno le indagini dell'intelligence, perché praticamente tutti noi avevamo, «di pancia», la sensazione che il responsabile fosse lui. A quei tempi confidavo molto in quel tipo di sensazioni. Ora non più.

La mia mente non faceva che porsi domande su domande. Perché il dipartimento di Stato o qualcuna delle sue agenzie contraddistinte da una sigla a tre lettere non avevano preso provvedimenti in merito alle informazioni fornite da John O'Neill su Bin Laden? Quale sarebbe stato il prossimo obiettivo? Chi dovevamo attenzionare noi, a New York? Che cosa potevo fare io?

E perché ero stato così assolutamente incapace di prevedere il comportamento dei miei colleghi più cari in quei terribili frangenti? Li sentivo vicini, avevo creduto che fossimo tutti molto legati, o perlomeno sulla stessa lunghezza d'onda. Come agente, ci si aspettava da me che avessi una vista a raggi X, ma se non sapevo prevedere nemmeno le azioni di quelli che erano miei buoni amici, come avrei potuto intuire quelle dei nostri nemici?

Non avevo una risposta, ovviamente, e mi ripromisi di trovarla. Si cresce più in fretta, in momenti simili.

Sarebbe stato consolatorio pensare che l'avrei fatto per Lenny, padre di quattro figli, e per John, che ne lasciava due. Ma ormai era troppo tardi.

Valutare le persone

Non essere in grado di «leggere» gli altri e prevederne il comportamento è uno dei problemi della vita più seri e al tempo stesso comuni. Il punto non è

che siamo tutti imprevedibili, bugiardi compulsivi o abbiamo una doppia personalità, ma che la maggioranza di noi occulta parti della propria esistenza che non vuole mostrare, in particolare se c'è qualcosa di importante in gioco, come l'amore, il denaro, la carriera o la reputazione.

Anche i migliori sentono il bisogno di nascondere qualche tratto di sé, perché nessuno è perfetto e tutti siamo vulnerabili. Un'alta percentuale di persone infrange le regole e mente quando è disperata per qualcosa che desidera intensamente o di cui ha una grande paura. Ma anche in situazioni meno estreme spesso si sfuma la verità e si prendono scorciatoie, giusto per facilitarsi un po' la vita. Lo fanno anche le persone perbene, che hanno un'etica, perché tutti siamo assetati d'amore e a volte temiamo che il nostro vero io ne sia indegno.

Moltissimi, però, dissimulano i propri piani e alterano la verità per ragioni ben più oscure: avidità, manipolazione, potere, controllo, disonestà. Questo atteggiamento è purtroppo assai comune, soprattutto in ambienti e situazioni difficili. Ed è particolarmente probabile quando si assurge a posizioni di potere, anche non particolarmente eminenti.

Essendo dunque gli esseri umani spesso scorretti, quando si è coinvolti con qualcuno in qualcosa di importante e non si sa prevedere che cosa quel qualcuno farà, la vita può apparirci non solo ambigua e disorientante, ma addirittura spaventosa.

Per mitigare questo aspetto instabile e stressante della natura umana, tutte le società hanno cercato di creare metodi vincolanti a garanzia degli impegni presi: leggi religiose e laiche, consuetudini, accordi d'affari e prematrimoniali, promesse e contratti sociali impliciti. Ciononostante, la maggior parte di noi resta diffidente nei confronti del prossimo; tutti infatti abbiamo assistito allo sfascio di alleanze, patti, intese, matrimoni, storie d'amore e amicizie che parevano saldi, incrollabili.

E prima o poi tutti siamo stati ingannati e traditi.

A volte valutare gli altri sembra quasi impossibile, soprattutto nelle questioni d'affari, in cui si ha di frequente a che fare con persone che non si conoscono bene, per di più in contesti estremamente competitivi, dove la condivisione non è certo la norma.

Ma ancora peggiori sono i momenti in cui scopriamo di non essere neppure in grado di prevedere il comportamento di famigliari e amici. Divorzi, violenze domestiche, suicidi, battaglie per la custodia dei figli,

malattie sessualmente trasmissibili, per fare solo alcuni esempi, sono quasi sempre enormi e devastanti sorprese. Tutte queste situazioni possono causare gravissimi danni. Qualcuno che ti inganni sul lavoro può arrecarti guai finanziari irreparabili, e se a tradirti è la persona amata, la tua visione del mondo può cambiare radicalmente.

Queste violazioni dei nostri più sacri codici intaccano i nostri più alti valori, incluso quello che influenza, e spesso governa, la maggior parte delle interazioni umane, dagli affari alle relazioni sentimentali. Questo valore sublime è la fiducia. La fiducia è la forma attiva della fede: manifesta – in tempo reale e nel mondo reale – il nostro confidare nel fatto che gli altri non solo proveranno a fare quanto promettono, ma abbiano anche la competenza e la scrupolosità per farlo. Un tradimento della fiducia è tra le esperienze più devastanti che possano capitarci, anche perché è quasi impossibile non prenderla sul personale. Ferisce più profondamente di qualsiasi altra perdita accidentale, perché ti fa dubitare non solo dell'altro ma anche di te stesso, per essere stato tanto ingenuo e sprovveduto.

Ecco, in questo libro io ti insegnerò a non esserlo più.

Non è difficile come credi: ci si riesce imparando a prevedere che cosa faranno gli altri in situazioni critiche, e perché. In questo modo potrai finalmente sentirti al sicuro, supererai le esperienze negative che hai vissuto, ti sentirai più forte e avrai più fiducia in te stesso. Soprattutto, non ti lascerai più ingannare.

La mia formazione in merito non è avvenuta in modo naturale o intuitivo: io sono un classico maschio americano di Tipo A, che non ha il dono innato di saper decifrare il comportamento altrui. Come tanti altri, ho imparato ad analizzare i comportamenti nella maniera più dura – attraverso innumerevoli tentativi ed errori –, prima di rendermi conto che avrei potuto creare un sistema che mi permettesse di decifrarli. Un sistema perfezionabile e insegnabile ad altri con un training piuttosto semplice.

Se non imboccherai questa strada, probabilmente continuerai a non saper prevedere il comportamento altrui negli eventi critici che cambiano la vita. Come sempre i malvagi manipoleranno, le variabili si moltiplicheranno e la tua mente si offuscherà di dubbi, esitazioni e incertezze, perché quando non sai che cosa aspettarti dagli altri diventa quasi impossibile predisporre i piani oculati indispensabili per una vita di successo.

Il tempo passerà inesorabile, i dilemmi aumenteranno e il terrore della decisione si propagherà come un contagio, ingenerando a sua volta tutta una serie di problemi: inutili rotture con persone in realtà innocenti, necessità di interferire nella vita privata altrui, rinvio delle scelte finché sarà troppo tardi per farle. A quel punto generalmente si incrociano le dita e si ragiona «di pancia», o si lanciano i dadi.

A detta dei migliori studi di scienze comportamentali, agendo così si prende la decisione corretta solo nel 50% dei casi. Di norma la colpa non è neppure nostra, perché spesso la persona che stiamo tentando di valutare manipola la situazione. Molti ingannano senza nemmeno rendersene conto, perché tutti amiamo vederci nella miglior luce possibile, quindi mentiamo anche a noi stessi e poi diffondiamo quelle menzogne. I miti di *grandeur* entrano spesso a far parte della reputazione di una persona. Quante volte hai incontrato qualcuno che aveva fama di essere bravo in qualcosa e in realtà non lo era affatto?

In conclusione: tutti a questo mondo ci siamo ritrovati a bere l'amaro calice del tradimento, un'esperienza che ci ha lasciati sconcertati, delusi, sfiduciati e diffidenti. Non siamo diventati più forti o più saggi, ma solo più sospettosi e riluttanti a fidarci degli altri, il che può essere paralizzante.

Per operare in modo veramente efficace dobbiamo essere in grado di prevedere il comportamento altrui e di sapere per certo se possiamo fidarci o no. Ma dispensando indiscriminatamente la nostra fiducia possiamo perdere le cose più care. E al minimo accenno di tradimento siamo tentati di chiudere precipitosamente le porte che dovevamo aprire e finiamo, soli e disorientati, nella nebbia dei nostri foschi presentimenti.

Paura, paura, paura. Ci siamo passati tutti. Ma pressoché ogni paura primaria in ambito relazionale può essere vinta da una delle più possenti abilità umane: il potere di una corretta previsione. Se non disponi di questo potere, sarai sempre riluttante a fidarti e pagherai un prezzo altissimo per questo deficit. La fiducia regala uno stato di calma e creatività, anima tutti i contraenti, unisce nella concordia intere nazioni. Si colloca al vertice della gerarchia delle azioni positive, perché è l'equivalente attivo dell'amore, con cui spesso coesiste.

Nel valutare le persone, apprendi una quantità di cose sul loro carattere: le loro tendenze, i desideri, le paure, gli affetti, le capacità, le debolezze e i punti di forza. Ma tutto ciò culmina nel singolo, fondamentale attributo che invariabilmente vai cercando: l'affidabilità, l'unica qualità che svela ogni mistero, illumina la verità ed è indispensabile per una relazione positiva.

I sei segni per la previsione del comportamento

In questo libro ti esporrò il mio sistema in sei segni, e relativi indizi, per verificare la fiducia e prevedere il comportamento altrui.

Ecco uno schema generale di ciò che imparerai.

Segno 1. Investimento

Creare un legame simbiotico di reciproco successo.

Segno 2. Continuità

Credere che il legame durerà.

Segno 3. Affidabilità

Dimostrare competenza e diligenza.

Segno 4. Azioni

Mostrare modelli coerenti di comportamento positivo.

Segno 5. Linguaggio

Creare connessioni autentiche grazie a una comunicazione ottimale.

Segno 6. Stabilità

Trascendere i conflitti grazie a una piena maturità emotiva.

Questo sistema rimpiazza l'inutile coacervo di supposizioni, congetture, intuizioni, sensazioni «di pancia», colpi di fortuna ed emotività.

Sgomina molte delle paure che complicano la vita e rivela la strada giusta da seguire per gestire la maggior parte dei rapporti umani.

Non è una gara di popolarità, né una misura del bene o del male, ma soltanto della prevedibilità. Consiste nel saper leggere gli indizi che rispecchiano veridicamente il carattere, i tratti distintivi e le abilità di una persona.

Se scoprirai di poterti fidare di qualcuno, bene: potrai adeguare le tue azioni di conseguenza. Se invece capirai di non poterlo fare, bene lo stesso, perché anche in quel caso potrai adeguare le tue azioni di conseguenza.

Certo, il metodo che ti illustrerò non risolverà tutti i tuoi problemi ma, conferendoti il potere di prevedere le azioni del prossimo, ti consentirà di prendere le decisioni in modo oculato e razionale, finalmente libero da ogni timore. Ti aiuterà a proteggerti dagli artisti dell'inganno – compresi quelli che siedono ai vertici dirigenziali – e limiterà drasticamente il tempo che di solito perdi con manipolatori, ipocriti, bugiardi e «tirapacchi», o anche persone oneste e benintenzionate che non si rendono conto di non essere in grado di mantenere quanto promettono.

Di più: il mio sistema ti condurrà alle persone giuste, quelle che desiderano davvero il tuo successo, che possono aiutarti e lo faranno. Con loro al tuo fianco le preoccupazioni si dissolveranno, i carichi di lavoro si alleggeriranno, le relazioni si approfondiranno e la capacità di prevedere il tuo futuro – e dunque di esserne l'artefice – diventerà fenomenale.

Gli strumenti che acquisirai funzionano perché vanno dritti al nocciolo del comportamento umano e si basano su una verità fondamentale: l'unica cosa che puoi quasi sempre prevedere degli altri è che agiranno nel proprio interesse.

C'è chi pensa che questo atteggiamento sia cinico, io ritengo invece che sia non solo sano ma inevitabile. È il segreto della sopravvivenza, la fonte del successo, il segno distintivo dell'autenticità, e può includere un'infinità di altri obiettivi virtuosi e altruistici.

Il principio che ognuno cerchi di ottenere ciò che vuole è talmente sensato e insito nella nostra cultura e nella nostra psiche da farci pensare che le persone che non agiscono nel proprio interesse siano autodistruttive, passive o indifferenti ai bisogni di chi dipende da loro.

Perciò, per determinare come una persona agirà devi semplicemente capire qual è il suo miglior interesse e usare quella nozione per prevedere il

suo comportamento. Non sempre è facile, ma puoi imparare velocemente a farlo. Dopo, la tua vita non sarà mai più la stessa, perché la capacità di prevedere come si comporteranno gli altri è un superpotere.

La fiducia non è quindi questione di morale. La fiducia è prevedibilità.

Questo amplia la definizione di fiducia dal supporre che le persone siano generalmente buone al presumere che siano di solito talmente coerenti nel tentare di ottenere ciò che vogliono da renderci possibile prevedere come agiranno.

La fiducia deve poggiare su motivazioni razionali, e il semplice fatto che qualcuno ci piaccia o ci sia simpatico non è tra queste. Uno dei drammi della vita è che la maggior parte di noi fallisce più con chi ama che con chiunque altro, e non perché la persona amata sia particolarmente malvagia, ma perché non concediamo oculatamente la nostra fiducia.

Ecco perché la prevedibilità basata sui dati di fatto viene prima di tutto e la fiducia segue. Se non riesci a presumere ragionevolmente che cosa qualcuno farà, di solito non puoi fidarti di lui.

La fiducia porta con sé tutta una serie di comportamenti caratteristici: lealtà, disponibilità, gentilezza, onestà, affidabilità e saggezza, che contraddistinguono quasi sempre le persone di cui ci fidiamo. Pertanto, di regola, se riesci a predire l'affidabilità di una persona, desidererai naturalmente allearti con lei. E lei vorrà allearsi con te, se le offrirai la stessa qualità.

Questa verità fondamentale è l'unica cosa che potremo sapere con certezza sulla fiducia, e la sola che ci serva.

L'essenziale, però, è non usare questa verità per mera manipolazione. Se lo farai, forse troverai persone di cui poterti fidare, ma loro non si fideranno mai di te. Il mondo è pieno di manipolatori e di certo non vorrai esserlo anche tu.

Il primo passo per mettere in atto questo principio della previsione è scoprire in che cosa consista realmente l'interesse dell'altro. I più saranno felici di dirtelo spontaneamente. Perché non dovrebbero? In genere è il modo migliore per ottenere ciò che vogliono.

Ma alcuni avranno timore di apparire ambiziosi, avidi, sfrontati o narcisisti. In ogni caso, tu puoi comunque scoprire a che cosa puntano davvero. Gli agenti della sezione dell'FBI che dirigevo – il Programma di analisi comportamentale (Behavioral Analysis Program, o BAP) – lo fanno

continuamente, e io ti insegnerò a pensare come loro: in modo obiettivo, razionale, sistematico e senza distrazioni emotive. Con questo approccio potrai analizzare i dati più predittivi del comportamento altrui: azioni, dichiarazioni, opinioni, linguaggio del corpo, trascorsi, reputazione, curriculum professionale, abilità.

Questi indizi sono più facili da individuare di quanto tu creda, perché in genere le persone rivelano i loro tratti caratteriali e i loro pensieri attraverso azioni relativamente ovvie, simili ai segnali non verbali dei giocatori di poker, che non giocano soltanto con le carte ma anche con la psicologia altrui. Il comportamento è sostanzialmente una pistola fumante lasciata in bella vista.

La previsione del comportamento è una scienza sociale e richiede la giusta equazione di logica, strategia, scetticismo, capacità di osservazione e volontà di accettare verità scomode. Richiede inoltre una buona dose di empatia, perché per comprendere davvero gli altri devi saper abbandonare temporaneamente la tua prospettiva e guardare il mondo – e te stesso – con i loro occhi. Il modo in cui ti vedono potrà non piacerti, specie se è negativo e non corrisponde al vero, ma sarai comunque più vicino alla realtà, e questo è di per sé illuminante e ti conferisce potere.

Questa difficile verifica della realtà si basa sul coraggio dello stoicismo congiunto al tatto dell'empatia: due delle forze più potenti del comportamento umano. Quando queste due qualità lavorano all'unisono creano quel tratto distintivo che io definisco «stempatia», uno degli elementi più positivi del comportamento umano, nonché il mio principale ambito di competenza.

Per secoli lo studio del comportamento umano è stato perlopiù demandato alla filosofia, ma verità ben più incontestabili sono emerse da quando è diventato una scienza sociale. L'analisi fattuale tipica di questa scienza si sviluppò in maniera decisiva negli anni Settanta del Novecento e da allora è stata ulteriormente perfezionata.

Io mi appassionai alla materia da giovane ufficiale dei marines, un ambiente molto controllato in cui prendere decisioni sbagliate sulle persone può costarti la vita. Ero comandante di oltre duecento soldati e di sedici istruttori di reclute a Parris Island, nel South Carolina, quando iniziai ad approfondire l'affascinante ambito della previsione del comportamento umano.

Nel 1997, entrato nell'FBI, cominciai a seguire tutti i possibili corsi avanzati di psicologia sociale e scienza delle relazioni interpersonali. Ebbi anche il mio primo contatto con il BAP, dove lavoravano agenti animati dalla convinzione, al tempo avveniristica, che le attività criminali e di spionaggio (e per estensione i problemi aziendali e personali) potessero essere controllate in modo assai più efficace immergendosi nel nucleo incandescente del comportamento umano che non avvalendosi di strumenti grossolani quali il potere, il denaro, la coercizione o la punizione.

All'epoca il BAP era sconosciuto alla maggior parte delle persone; solo in seguito apparve in parecchi episodi della serie TV *Criminal Minds*. Il BAP fa parte dell'Unità di analisi comportamentale (Behavioral Analysis Unit, o BAU), un dipartimento che si concentra sul crimine violento più che sul controspionaggio, noto soprattutto grazie al libro *Il silenzio degli innocenti* e al relativo film, nonché a serie TV come *Law & Order, Mindhunter* e *The Wire*. Uno dei motivi per cui è diventato così popolare è che la gente è consapevole che fare affidamento solo sull'intuizione può essere molto rischioso.

Fin dall'inizio il mio sogno professionale era entrare a far parte del BAP, non solo per lavorare più proficuamente per il mio Paese ma anche per diventare una persona migliore, con meno conflitti, insicurezze e paure e capace di stringere relazioni umane più profonde e soddisfacenti.

Inizialmente, tuttavia, il BAP costituì per me soprattutto un sistema di sopravvivenza. Ogni business, ogni azienda ha la sua quota di squali, ma nello spionaggio e nel controspionaggio gli squali sono supportati dalle risorse finanziarie e tecnologiche delle nazioni più potenti al mondo. Anche se alla fine ho avuto l'onore di diventare il terzo dei quattro agenti che hanno finora diretto il BAP, sulle prime ho avuto anch'io la mia buona dose di difficoltà.

Vorrei aver saputo allora tutto ciò che so adesso.

12 settembre 2001
New York

Ancor prima dell'alba cominciammo turni di dodici ore tra le macerie, alla ricerca di una pista sugli attentatori. E fu così per mesi, sette giorni su sette.

Lavoravamo tra i resti del World Trade Center che erano stati trasportati alla discarica di Staten Island, raccogliendo pezzi di esseri umani mentre erano ancora identificabili come tali.

Da settembre a gennaio, ogni giorno quando arrivavamo sul posto o tornavamo a casa, sempre con il buio – sviluppando così una peculiare variante di stress da combattimento – trovavamo la West Side Highway di Manhattan interamente fiancheggiata da cittadini e volontari che ci applaudivano, con le mani inguantate, reggendo candele anche sotto la pioggia e la neve. Ci allungavano succhi di frutta, panini, respiratori, qualunque cosa potesse alleviarci il compito e migliorarci la giornata. Ci consegnavano anche biglietti e fotografie, con scarabocchiati messaggi come: «Ti prego, trova il mio papà». Li conservo ancora tutti. Mi ricordano non solo quelle persone, ma anche i miei figli, che patirono la mia assenza per tutti quei terribili mesi.

Nessuno di noi pensò mai di rifiutare quei doni, anche quando iniziarono a pervenire pacchi all'antrace a personalità importanti. Eravamo convinti che quella gente meritasse la nostra fiducia, al punto da scommetterci la pelle. Dubito che oggi lo rifarei, e probabilmente non ne avrei neppure l'occasione, perché ora ci sarebbero cordoni di polizia a tenere lontana la folla.

Per la faccenda dell'antrace, quattro anni dopo l'FBI risalì a un biologo che aveva lavorato per il governo federale. Chiudemmo il caso poco dopo l'invasione americana dell'Iraq – la guerra contro armi di distruzione di massa che in realtà non c'erano – e la rivelazione che l'antrace proveniva da un funzionario governativo non fu certo ben accolta dall'opinione pubblica. Gli Stati Uniti erano cambiati.

Verso la metà dell'inverno, la maggior parte degli americani era ormai sfinita da un'altra variante dello stress da combattimento: lo stress da compassione.

Subentrò un inedito livello di diffidenza, che limitò a tal punto gli spostamenti in aereo da provocare il fallimento di due grandi compagnie. Le persone mutarono radicalmente le abitudini, smettendo quasi di uscire, viaggiare, vedere posti sconosciuti, farsi nuovi amici; per descrivere questo atteggiamento fu adottato il termine *cocooning*, «fare il bozzolo».

Scese su di noi una coltre di sfiducia che permane ancora oggi.

23 dicembre 2001
Long Island, New York

In quella grigia giornata dell'«inverno del nostro scontento» mi fu affidato il compito di seguire piste che potessero escludere una complicità russa. L'incarico aveva un suo perché: tutti in ufficio lavoravamo sull'11 settembre e io mi occupavo della Russia da quando ero entrato nell'FBI.

Un mio superiore mi mise in contatto con un nostro infiltrato nel controspionaggio russo – in gergo, una fonte umana confidenziale (Confidential Human Source, o CHS) – che si era categoricamente rifiutato di parlare dell'11 settembre con il suo referente. Si trattava del suo quattordicesimo agente, e io sarei stato il quindicesimo. Il CHS, che chiameremo Leo, era da anni un doppiogiochista, ma aveva la reputazione di muoversi su una linea sottile tra l'aiutare noi e se stesso. Qualcuno diceva persino che fosse collegato alla nuova classe imprenditoriale russa, in seguito detta «mafia russa». Sapevamo che gestiva una sorta di night club per espatriati russi: questo bastava a generare voci, e in quel caotico e drammatico momento storico le voci contavano parecchio. Se anche fosse stato a posto, non mi andava a genio il suo modo di operare. Sembrava gretto ed egoista: la mentalità del mercenario la cui lealtà va solo ed esclusivamente al miglior offerente. Oggi non la penserei così, perché mi sono convinto che una transazione duratura e valida con chiunque – incluso un CHS – deve essere vantaggiosa per entrambi.

Mi ci vollero un paio d'ore per raggiungere il cottage di Leo tra i boschi di West Babylon a Long Island, e quando ci arrivai la mia giornata lavorativa volgeva verso la quindicesima ora e avevo decisamente i nervi a pezzi. Quando entrai nel portico, Leo aprì la porta muovendosi da ubriaco, e in effetti puzzava di alcol.

Io ero là per cercare di salvare il mondo e quel tizio mi faceva sprecare tempo. Ero incazzato. Non ci voleva molto, del resto, quell'inverno.

Anziché lasciarmi entrare, lui si guardò intorno con circospezione e bofonchiò: «Che sia l'ultima volta che ti vedo qui».

«Perché?» Era incazzato anche lui? Percepiva la mia rabbia? Probabilmente. Aveva occhi penetranti, sbronzo o meno che fosse.

«I vicini», disse.

«Non crede di essere un pochino paranoico, signore?» replicai. Mi andava di smerdarlo un po'. A quei tempi pensavo che sfogarsi fosse emotivamente salutare. Oggi non direi mai una cosa simile, e non perché sia diventato un adepto del bon ton, ma perché ho capito che non serve a niente: i bravi manager non sprecano le parole ma le usano oculatamente per avvicinarsi sempre di più al loro obiettivo finale.

Leo indietreggiò lievemente e, con il suo accento mezzo russo e mezzo del Queens, sibilò: «Hai anche la lingua lunga».

Ecco perché ora mi comporterei in modo diverso: se spari stronzate, ottieni in risposta altre stronzate. Senza contare che il fatto di «essere se stessi» è decisamente sopravvalutato: se a un incontro non riesci a portare la versione migliore di te stesso, stattene a casa.

In ogni caso tenni il punto, come farebbe ogni buon marine o agente dell'FBI, o almeno così pensavo allora. Diamine, volevo solo entrare là dentro, uscire e cancellare Leo dalla mia lista.

Finalmente si fece da parte e mi guidò in soggiorno, dove c'era un angolo bar ben fornito. Gettò quattro cubetti di ghiaccio nel suo bicchiere e sbottò: «Nel dopoguerra mi sbatterono in un campo di prigionia. È la che ho imparato ad amare il ghiaccio. Non ce n'era neanche l'ombra!» Ci versò sopra altra vodka. «Un drink?»

Scossi la testa.

«Loro lo chiamavano 'campo profughi', anche se nessuno veniva mai rimpatriato», proseguì. «Eravamo circa dieci milioni a vivere dietro il filo spinato. Ci sono rimasto per cinque anni, sempre mezzo morto di fame. E quando chiedevo di tornare al mio paese per vedere se i miei erano ancora vivi, mi invitavano a non essere… com'è che hai detto? Così paranoico. 'Non preoccuparti di quello che non puoi controllare', ripetevano. Ma che senso ha? Di quello che siamo in grado di controllare non abbiamo bisogno di preoccuparci. Il pericolo viene da quello che non possiamo controllare.»

«E poi ci sei tornato, al tuo paese?»

«Alla fine… Ma pagando il viaggio di tasca mia.» Per un attimo i suoi occhi si fecero vacui. «Di casa nostra rimanevano solo le fondamenta e un mucchio di macerie.»

Non disse se la sua famiglia fosse sopravvissuta, e io non indagai oltre. Oggi, invece, lo farei: ma con tatto, e solo per rispetto dell'altro. E poi, se dai di più, ottieni di più. Allora mi sarebbe sembrato un paradosso.

Così dicendo, mentre girava il bicchiere con il drink, voleva chiaramente ricordarmi che nella Seconda guerra mondiale i russi avevano avuto venticinque milioni di morti, contro il mezzo milione degli Stati Uniti. Cinquanta volte più sofferenza, insomma.

«È per questo che conquistammo l'Europa dell'Est», soggiunse. «Eravamo paranoici. Ma anche dietro la cortina di ferro, Džugašvili ha poi fatto fuori altri venti milioni di persone. Ah, Džugašvili era il vero nome di Stalin, finché non entrò in politica. Stalin significa 'uomo d'acciaio'. Così, anche il compagno Džugašvili ci ha resi», qui fece una pausa a effetto, «paranoici.»

Perciò, la Seconda guerra mondiale più Stalin portavano il totale della sofferenza russa a novanta volte quella americana. Dovetti sembrare imbarazzato, perché per la prima volta sorrise, ma di un sorriso inquietante. Avevo fretta di venire al punto. «Mi dicono che non sei contento del tuo attuale contatto al Bureau», gli dissi.

«È sempre *busy-ness*[a] *first*, con l'FBI, eh?» mi rispose lui, cupo.

Un altro affronto, che per me, povero coglione alle prime armi, significava solo che dovevo rispondere al fuoco.

«Quel che sento su di te», replicai, in piena modalità da combattimento, «è che per dare qualcosa devi ottenere qualcosa. Si direbbe quasi…» qui una pausa si imponeva, perché era un colpo basso, «che tu sia un doppiogiochista.»

«Tutti gli agenti, caro il mio pivello, sono doppiogiochisti», rispose. E questo fu quanto.

Ma solo dal mio punto di vista, che come avrei presto scoperto era assolutamente irrilevante, perché in quel momento l'unica cosa che contava era il suo punto di vista. Rimanere bloccati nelle proprie percezioni, ho poi scoperto, è come parlare da soli: tanto vale risparmiare il fiato.

Attaccando briga con lui ero finito in alto mare, e ai tempi pensavo che quello fosse il miglior modo per riuscire a nuotare con gli squali. Invece mi sbagliavo di grosso. Negli anni precedenti avevo quasi imparato a pensare come un agente, ma non come un agente del BAP.

Il buio calò presto, come succede sempre in quel periodo dell'anno. Di solito l'avvicinarsi delle feste fa sentire le persone al riparo dalle tenebre; quello però era un gran brutto inverno e la primavera, ancora lontana, non prometteva niente di meglio.

Dal dossier di Leo avevo tratto una quantità enorme di dati, ma nessuno che rivelasse chi fosse veramente o quale potesse essere la sua prossima mossa. Ero nel caos più completo.

E non ero il solo. Gran parte del Bureau, e del Paese, era perso nelle nebbie della guerra fredda; i nostri nemici sembravano essere ovunque, ma non sapevamo neppure chi fossero. Persino le agenzie di intelligence non riuscivano a capire chi avrebbe fatto la prossima mossa e come, e di chi potersi fidare.

In quel circolo vizioso apparentemente senza fine, lo scenario migliore, per me come per tanti altri newyorkesi, sembrava essere il lusso di poter morire di vecchiaia. Molti in città si erano ammalati, specialmente a Lower Manhattan, e l'aria che respiravamo era ancora così inquinata che in seguito avrebbe causato più morti del crollo del World Trade Center. Sottoterra gli incendi ardevano ancora, alimentati da circa novantamila litri di cherosene degli aerei, centomila tonnellate di detriti in decomposizione e novecentomila litri di gasolio da riscaldamento.

Continuavo a tossire, e quella tosse non mi è mai completamente passata. Tutti temevamo il cancro, e a ragione: circa diecimila primi soccorritori oggi soffrono di vari tipi di tumore o di altre patologie a esito infausto, e nei prossimi decenni il tributo di vite umane è destinato a salire ancora.

Leo si versò un altro drink e tornò a offrirmene uno; questo poteva significare che era intenzionato a colmare il divario tra noi, o anche no.

«Ho qualcosa da dirti…» riprese a voce troppo alta, come fanno a volte gli ubriachi.

Proprio in quel momento, da qualche parte nella casa un uomo gridò qualcosa che sembrava tanto: «*Dead!*» Morto!? O forse era «*Dad!*», papà, con accento russo? Improbabile. Il dossier di Leo diceva che il suo unico figlio era morto combattendo per l'Unione Sovietica in Afghanistan.

Ma in quei giorni allucinati anche gli agenti esperti saltavano a conclusioni improbabili, basate soltanto sulla paranoia. Nessun agente dovrebbe mai farlo: dovrebbe sempre mantenersi razionale e credere solo ai fatti obiettivi e verificabili. Del resto, però, tante cose che stavano accadendo in quel periodo non sarebbero dovute accadere.

Leo parve allarmato. «Va' via, ora!» disse perentoriamente, guidandomi verso l'uscita per poi sparire in direzione opposta, inghiottito dal buio del

corridoio.

Mi guardai più volte alle spalle, mentre raggiungevo la mia auto nelle tenebre. Ero paranoico?

A quel punto della mia vita – come ogni vita inevitabilmente diretta verso la morte e senz'altro foriera, nel frattempo, di altre sofferenze – mi ritrovai a concordare con Leo sul concetto di paranoia: a chi mai era venuto in mente di tirare fuori una fesseria simile?

DEBRIEFING

CAPITOLO 1

«PREVALERE IN UN MONDO OSTILE»

Citazione chiave: «Non essere in grado di 'leggere' gli altri e prevederne il comportamento è uno dei problemi della vita più seri e al tempo stesso comuni».

Messaggio chiave: la valutazione delle persone finalizzata a prevederne il comportamento è stata offuscata da utopie, malintesi e questioni morali. Alcune semplici regole di analisi comportamentale la rendono assai più semplice e accurata.

PUNTI DA RICORDARE

Uno schema per prevedere il comportamento

- **La fiducia innanzitutto.** La ragione più comune, e importante, per valutare una persona è misurarne l'affidabilità: come dipendente, socio, capo, insegnante, allievo, coniuge, amico. La fiducia è il fulcro di ogni transazione umana.
- **Il primato dell'interesse.** L'unico aspetto che si può quasi sempre prevedere delle persone è che agiranno nel proprio interesse. È una cosa naturale e razionale, ed è il motore del lavoro di squadra, del successo e dell'autenticità. Può inoltre includere una vasta gamma di obiettivi virtuosi e altruistici.
- **La fiducia non è una questione di moralità ma di prevedibilità.** Questo amplia la definizione di fiducia dal presumere che le persone siano generalmente buone al presumere che siano generalmente così coerenti nel tentare di ottenere ciò che vogliono da poter prevedere come agiranno.

- **Mai basarsi sulle emozioni.** Puoi provare simpatia per qualcuno e non fidarti di lui, o fidarti di una persona che non ti è simpatica. Una valutazione comportamentale basata principalmente sulle emozioni risulterà quasi sempre errata. Prevedere che cosa faranno gli altri esige una valutazione razionale, obiettiva e non prevenuta.
- **Cercare segni di disperazione.** Quando una persona è disperata, puoi ragionevolmente prevedere che sarà capace di qualsiasi cosa, incluso tradirti. Ma è vero anche il contrario: se qualcuno è disperato cercherà di soddisfare te e chiunque altro possa aiutarlo.
- ***Doveryai, no proveryai*, fidati, ma verifica.** A volte le persone ti ingannano di proposito, altre involontariamente. Anche quando ti fidi di qualcuno, fai sempre un ragionevole sforzo per verificare ciò che dice.

a. Pronunciando così il vocabolo «affari» si evidenzia la parola *busy*: occupato, indaffarato. (*N.d.T.*)

2
Pensare come un analista comportamentale dell’FBI

24 dicembre 2001
Superare i tradimenti

ERA la notte di Natale e tutti in ufficio erano al limite. Per i terroristi sarebbe stato il momento perfetto per colpire di nuovo, con milioni di persone in giro a fare shopping e festeggiare, le chiese strapiene, la gente angosciata dagli incendi che continuavano a vomitare fuliggine e fumi venefici dal sottosuolo di Ground Zero. Non sarebbe stato un attacco per ottenere un vantaggio tattico militare, ma per fomentare ulteriormente il panico. I terroristi, e tutti quelli che manipolano attraverso la paura, adorano il dramma. Io lo odio.

Essendo l’edificio che ospita la nostra sede newyorkese temporaneamente inagibile, la nostra base era stata trasferita nei pressi della West Side Highway, a bordo della portaerei della Seconda guerra mondiale *Intrepid*.

Lavoravamo incessantemente alla ricerca di piste per l’11 settembre. E le nostre famiglie aspettavano a casa, senza lamentarsi. I nostri bambini erano al corrente di cose tristi come la festa di Natale organizzata in una caserma dei vigili del fuoco vicino a noi per dare un po’ di conforto ai figli dei quindici pompieri di quella caserma caduti in seguito all’attacco alle Torri Gemelle.

Il terrore attanagliava tutti gli americani, benché nelle zone rurali sembrasse irragionevole temere alcunché.

Solo i più razionali, come sempre, erano risparmiati da vane paure. Ma la mattina seguente il mio strano incontro con Leo io non potevo dire di appartenere a quel fortunato gruppo.

La prima cosa che feci fu cercare di scoprire se in casa sua viveva qualcun altro, il che avrebbe potuto giustificare quella voce che mi era parsa

gridare «Morto!» Scoprii che in effetti un coinquilino c'era: un nipote ventenne che lavorava a New York, come Leo. Appresi inoltre che la parola russa per nonno è *ded*, con dentro un lieve suono *y*: *dyet*. Questo mi fu di conforto, ma limitatamente.

Il guaio era che, anche dopo diversi anni all'FBI, pensavo ancora troppo spesso da marine. I soldati sono addestrati ad aspettarsi l'imprevisto, dal momento che è proprio in quel tipo di situazioni che devono operare. Gli agenti, invece, non devono presumere nulla finché non raccolgono dati oggettivi, verificabili, razionali, esenti da emozioni, inclusa la più distruttiva di tutte: la paura. Devono andare alla ricerca dello scenario più prevedibile. Questo metodo è quasi sempre efficace anche per gli uomini d'affari, perché gli affari sono fondamentalmente basati sul profitto, il che rende le previsioni assai più facili.

I medici ricorrono a un metodo molto simile quando fanno un check-up al paziente, giungendo spesso alla diagnosi più prevedibile. La loro metafora per descrivere questa capacità di vedere l'ovvio è: «Pensa ai cavalli, non alle zebre», cioè focalizzati sulla conclusione più ovvia.

Indipendentemente dalla professione, è molto più saggio adottare un approccio razionale e sistematico che non farsi influenzare da timori, illusioni o improbabili catastrofi, perché questo è un approccio iperemotivo, inefficace e improduttivo, che io definisco «dirottamento emotivo».

E Leo sembrava volermi spingere proprio su un percorso di questo genere, forse in una trappola, magari quella già scattata sui quattordici agenti che mi avevano preceduto. A quanto pareva, le mie opzioni si riducevano a starmene sulle mie – per poi sentirmi dire dai superiori che mi ero sbattuto troppo poco – o a leccargli il culo e lasciare che mi trattasse da sciocco o da perdente, Dio solo sa perché.

Il mio lavoro, ovviamente, era scoprire quel perché. Peccato che io non ero Dio.

Cercare di valutare Leo mi riportava all'infanzia, ma in senso negativo. Da bambino mi ero spesso sentito vittima di tradimenti, e allora mi comportavo come la maggior parte di noi in quei casi: maledicevo chi mi aveva ingannato, tentavo di rimediare al danno e giuravo che non ci sarei ricascato.

Ma puntualmente succedeva che ci ricascassi, e ogni volta era come la prima: un'esperienza scioccante, avvilente, destabilizzante. Con la scarsa

saggezza della gioventù, mi dicevo che se mi fossi indurito e avessi rigorosamente limitato i miei affetti e legami non sarei mai più stato colto di sorpresa.

Come tanti, ruppi con amici e fidanzate, lasciai posti di lavoro, covai rancori, fantasticai su castighi e contrappassi. Ovviamente il tutto ebbe un'escalation formidabile, diventando quasi un lavoro a tempo pieno.

Maturando superai quel tipo di reazioni, perché non mi aiutavano: creavano solo ulteriore isolamento e alienazione. Anche allora, però, non possedevo né strategie né filosofie che colmassero il vuoto. Ovunque guardassi vedevo persone avide, intriganti ed egoiste, e non mi passava per la mente l'idea che anch'io fossi sostanzialmente fatto così, solo che in me definivo quei tratti «ambizione».

Essendo ottimista per natura, sognavo che presto la vita sarebbe cambiata: avrei incontrato galantuomini che avrebbero mantenuto tutte le promesse, mi avrebbero soccorso nel momento del bisogno, non mi avrebbero detto altro che la verità e mi avrebbero ripagato dei sacrifici che avrei fatto per loro.

Invece nulla cambiava. La vita ha per così dire un suo programma e presenta per sua stessa essenza molte sfide. La natura di queste sfide muta da un'epoca all'altra e da persona a persona, ma si allontana poco dalla fondamentale, semplice necessità di sopravvivenza, con in più semmai un sogno di prosperità.

Però, anche la semplicità che un tempo governava sopravvivenza e prosperità oggi non esiste più, perché le esigenze dell'economia globale si traducono in uno stato di perenne incertezza. In questa nuova arena ultracompetitiva, la lotta è contro individui che raramente incontriamo di persona, in luoghi che ci restano ignoti. E i piaceri del controllo e della prevedibilità sono vaghi e remoti come l'arcobaleno.

Per il resto della tua vita non cambieranno che i dettagli. Questa è la realtà che, come sempre, non è né buona né cattiva: semplicemente è.

A tale realtà può sottrarsi forse l'1% di noi, vale a dire chi è molto ricco, ma tutti gli altri devono stringere ogni alleanza possibile e adattarsi al meglio alle dure verità del mondo reale sulla natura umana, alcune delle quali sono indubbiamente difficili da accettare.

Variabilità. Il comportamento delle persone è molto variabile, a seconda del loro grado di disperazione e di tentazione, e dell'entità della punizione che dovranno affrontare se tradiranno la fiducia o violeranno altre regole di condotta.

Immunità. Il fatto che un individuo goda di un'immunità dalle conseguenze dei suoi atti – grazie alla ricchezza, al potere o allo status sociale – tende ad avere un effetto fortemente negativo sul suo comportamento.

Vulnerabilità. I più vulnerabili sono anche i più facili da prevedere, perché sono quelli che verranno più agevolmente puniti se infrangono le regole.

Incompetenza. Uno dei motivi più comuni per cui le persone non si comportano in modo prevedibile non è tanto perché non vogliano, ma perché non sono in grado di farlo, per quanto seriamente ci provino.

La regola del 50%. Il tasso convenzionale di previsione dell'affidabilità e delle sue componenti altruistiche non è mai superiore al 50% circa.

Intuizione. L'intuizione è il metodo più comune per prevedere l'affidabilità e le relative virtù, e anche il meno attendibile. L'intuizione può consentire una maggiore empatia, ma è generalmente uno strumento inefficace per predire il comportamento altrui, perché è troppo facile confondere la simpatia che le persone ci ispirano con la possibilità di prevederne le azioni, specie nei casi in cui si ha di fronte qualcuno disperato e/o tentato.

Apparenze. Molti dei più comuni fattori professionali e/o sociali usati per determinare comportamenti virtuosi e collaborativi sono praticamente inutili. Tra questi si annoverano l'appartenenza religiosa e politica di una persona, la sua proiezione di fiducia, la prossimità fisica, l'aspetto e lo status professionale elevato. Questi fattori, spesso soggettivi, possono essere allettanti o gradevoli, ma non hanno il valore delle valutazioni obiettive e basate su dati concreti.

Continuità. Se gli altri pensano che il rapporto che hanno con te sarà di breve durata, diventa più difficile prevederne il comportamento. La longevità di una relazione crea un contesto assai più efficace per la ricompensa o per la punizione.

Percezioni. La tua percezione della situazione di una persona non agevola la previsione di ciò che quella persona farà. Per valutare accuratamente qualcuno, devi immedesimarti nelle sue percezioni. (A meno che non si tratti di un vero e proprio «mini te», che alcuni fingono di essere per manipolarti meglio.)

Persistenza. Quando valuti una persona puoi essere inesorabile nella ricerca della verità senza innescare in lei una reazione di resistenza, purché tu chiarisca che capisci perché quella persona è così com'è. Se gli altri pensano che tu li stia giudicando, si chiudono a riccio. E persistendo in questo atteggiamento hai molte probabilità di vederne il lato peggiore.

Fiducia. C'è una ragione per cui continuo a tornare sulla fiducia: l'affidabilità è il fulcro su cui poggia tutta la conoscenza accurata e fruibile di una persona. Senza fiducia non si va da nessuna parte.

Avvertimento importante. Ognuna di queste regole di base, per quanto generalmente salda, ha numerose eccezioni, e aspettarsi che si applichi in tutti i casi sarebbe non solo scorretto, ma anche improduttivo. Il concetto fondamentale da ricordare è che molti pervengono a posizioni di potere e di influenza perché sono virtuosi e affidabili.

27 dicembre 2001
Valutare l'enigma Leo

Davanti alla porta spalancata dell'ufficio di Jesse Thorne, l'agente veterano che consideravo il mio mentore – o più precisamente il mio Maestro Jedi, in virtù dei suoi insegnamenti spesso semplici e allegorici –, mi schiarii la voce e dissi: «*Toc toc*».

«Robin! Prego, accomodati!» Non sembrava impegnato. Jesse pareva non esserlo mai, pur essendolo molto.

«Chiudi mai la porta?» gli chiesi.

«Non ne ho bisogno. Ho fatto dichiarare il mio ufficio zona dedrammatizzata.»

«Dev'essere un sogno.»

«Al contrario: è una gran noia. Il dramma è la mia emozione preferita. Contrariamente all'opinione comune, fa succedere le cose.»

Jesse aveva ricevuto per ben due volte la più alta onorificenza dell'FBI, il Director's Award. Lavorava sui casi più catastrofici ma non l'avresti mai detto, con quel suo stile così *easy* e l'assenza di attestati incorniciati sulla parete dietro la scrivania, il tradizionale «muro dell'ego» della maggior parte degli agenti anziani. L'unico ornamento del suo ufficio era una lattina di succo d'arancia vuota in cui teneva penne a sfera da quattro soldi. I suoi tanti premi e diplomi, mi aveva detto una volta, li teneva nel seminterrato di casa, in una scatola di latta che i figli usavano come disco per giocare a hockey con le scope.

Avevo imparato più da lui che da tutti i corsi di analisi comportamentale e di spionaggio che avevo frequentato, inclusi quelli su interrogatori di controspionaggio, indagini spionistiche, operatività sotto falsa bandiera, negoziazione delle crisi, analisi delle dichiarazioni, operazioni sotto copertura e reclutamento spie.

«Cosa sai del CHS Leo?» gli domandai.

«Probabilmente niente che non sappia anche tu. Ho sentito che te l'hanno assegnato.»

«Sì, ma che senso ha? Come può uno come lui servirci per il caso del World Trade Center?»

«Dovresti chiederlo a lui.»

Jesse aveva sempre risposte facili a domande difficili. A me allora pareva strano, persino poco professionale.

«Non riesco ad abbattere le sue barriere», risposi. «È un muro di gomma.»

«Già, me lo hanno detto… Tranquillo, ti sta mettendo alla prova. Vuole vedere se sei solo l'ennesimo stronzetto ambizioso.»

«Perciò i quattordici prima di me lo erano?»

«Quel che conta è che evidentemente lo erano per lui.»

«Ma non è vero.»

«E allora?» Mi rivolse quel suo sguardo interrogativo della serie: sono sconcertato dalla tua stupidità ma troppo gentile per dirtelo. Non l'avrebbe mai fatto, sapeva sempre avanzare le critiche in un modo che implicava che fossimo tutti sulla stessa barca nel gran mare dei misteri dell'umanità.

«Quindi cosa dovrei fare?»

«Scopri da dove viene il soprannome Leo!» Si strinse nelle spalle. «Una mia curiosità, tutto lì.»

Silenzio. Poi, allontanando la sedia dalla scrivania, aggiunse: «Rimani razionale, Robin, non giudicare le sue opinioni su di te o su chiunque altro. Sii tu a rompere il ghiaccio. E sii gentile: questa è la cosa principale. Sempre».

«Beh, sai, ho trovato consigli migliori dentro i cioccolatini…» obiettai.

Rise. «Ti sto semplicemente dicendo di non fotterti da solo», chiarì. «Sei troppo bravo a farlo, Robin. Siamo tutti troppo bravi a farlo, perché sappiamo esattamente quale dei nostri pulsanti premere, e questa 'abilità' ci rende i nostri peggiori nemici. Perciò tira dritto per la tua strada, insisti. E lascia a lui la parte del cattivo. Perché se gliela lasci fare, probabilmente non la farà. Forza, i bravi ragazzi non restano mai delusi… e soprattutto *non ci restano*.» Mi lanciò un'occhiata eloquente. «Altro aspetto fondamentale», riprese, «non chiederti che cosa può fare lui per te. Chiediti che cosa puoi fare tu per lui.»

«Ma è per questo che agli altri non piaceva: è uno che gioca sempre su due tavoli!»

«Probabilmente loro non gli hanno offerto nulla. Ecco perché lui ha chiesto, per mostrare loro cosa non fare.»

Le negazioni stavano iniziando a infittirsi un po' troppo per i miei gusti.

«Mettiti nella sua testa», proseguì Jesse. «Diventa una risorsa per lui. Quando tu interpreti il suo ruolo e lui il tuo, ecco, quello è un indizio di comportamento affidabile e prevedibile.»

Finalmente lo seguivo, il che mi preoccupava un po'. Ma lui se ne accorse e sorrise soddisfatto.

«Ricordami: te l'ho già detto di non sparare stronzate?»

«Non questa volta», risposi. Me lo ripeteva spesso. Intendeva così spingermi a non esprimere giudizi ma anzi a convalidare l'altro, saper

ascoltare, e soprattutto restare lucido e razionale anche di fronte al sarcasmo, agli insulti e alla rabbia.

«Fagli sapere che sei dalla sua parte! E che d'ora innanzi è con te che dovrà trattare, chissà per quanto.»

Questo aveva senso. Ma era ovvio.

«Ti ho già detto di essere gentile?» insisté.

«Sì.» Mi stava mettendo alla prova? O ero davvero così stupido? O entrambe le cose?

«Benone! Se farai come ti ho detto, lui probabilmente ti rispecchierà, ti imiterà, e allora riuscirai a capire se è uno 'giusto' e se veramente può fare ciò che dice di poter fare e non può fare ciò che dice di non poter fare… Insomma, chiaro no? Ecco tutto!»

Mi pareva di aver appena ascoltato il peggior TED Talk della storia. Ma non lo dissi: dovevo essere gentile.

Fu la mia prima mossa intelligente. Quella conversazione con Jesse costituì l'embrione del mio futuro sistema di valutazione delle persone. Non era la prima volta che mi sentivo dire quelle cose, ma stavano finalmente cominciando a entrarmi in testa.

Approfondiamo dunque i sei segni di cui ti ho parlato.

I SEI SEGNI PER LA PREVISIONE DEL COMPORTAMENTO

Segno 1: investimento. La persona è convinta che beneficerà del tuo successo?

Se sì, questo è uno dei segni più positivi di tutto il comportamento umano. Più di ogni altra qualità, incluso a volte anche l'amore, significa collaborazione e dedizione.

Questa convinzione è relativamente comune all'interno di coppie e famiglie, ma è presente anche in molti rapporti temporanei di lavoro e partnership commerciali.

Se le persone di cui stai valutando il comportamento capiscono di poter beneficiare dei tuoi successi, faranno di tutto per aiutarti, si assoceranno spontaneamente a te, ti proteggeranno da possibili problemi e troveranno mille modi per favorire i tuoi interessi. Pertanto, questo segno crea puro potere di previsione.

Mi piace investire nel successo di quante più persone possibile, perché quando lo faccio, loro di solito investono nel mio successo e in quello di altri a me vicini, così la mia influenza aumenta esponenzialmente.

Come per la maggior parte dei sei segni, questa percezione non deve essere solo tua ma deve essere condivisa anche dall'altra persona, altrimenti è come se non esistesse. Certuni rifiutano di stringere alleanze promettenti perché credono ancora nel condottiero solitario, la cosiddetta «armata dell'uno», che però viene quasi sempre messa in fuga dall'armata dei due. E quest'ultima dall'armata dei tre. Perciò, fatti due conti…

Per scoprire se qualcuno potrebbe essere un tuo buon alleato, parla con lui dei suoi obiettivi immediati, delle sue necessità, preoccupazioni e passioni e vedi se si adattano ai tuoi. Se sì, diglielo. Probabilmente ne sarà entusiasta: l'impulso alla collaborazione è un bisogno umano primario.

Ma se vedi che devi convincerlo a stare dalla tua parte, non prenderti la pena di farlo: le persone devono convincersi da sole che beneficeranno del tuo successo e devono volersi alleare. Solo così si impegneranno davvero. Personalmente, preferisco lavorare con pochi che mi diano il 100%, anziché con cento che mi diano il 50%.

Segno 2: continuità. La persona pensa che il vostro rapporto durerà a lungo? Tempo uguale fiducia.

Se qualcuno pensa che sarà legato a te per lungo tempo, sarà molto più motivato a costruire una relazione reciprocamente vantaggiosa e tu sarai in grado di prevederne le mosse. Ti farà dei favori perché ritiene che avrai modo di restituirglieli.

Le relazioni di breve durata invitano allo sfruttamento. Se l'altro crede che il vostro rapporto sia destinato a durare poco, non riesce a intravederci molte opportunità. Sa che gli toccherà affrontare solo un breve periodo di sopportazione delle conseguenze, o di condivisione dei profitti, quindi sarà perlopiù imprevedibile.

Se invece è convinto che avrà a che fare con te a lungo – per scelta, per caso o per dovere –, sarà molto più propenso a tenere conto della tua opinione su di lui e a credere che tu possa servirgli. Farà quindi del suo meglio per tener fede alle promesse e per agire nel tuo interesse.

È molto comune che degli estranei diventino in breve alleati e persino amici, se sanno che i loro destini saranno interconnessi anche solo per un certo lasso di tempo.

Spesso è consigliabile mantenere il rapporto anche dopo il raggiungimento dell'obiettivo che ti eri prefissato. Ti basterà dire: «Mi piacerebbe conoscerti meglio, rimaniamo in contatto!»

Non mollare l'osso, il futuro dura a lungo.

Segno 3: affidabilità. La persona è in grado di fare ciò che promette? E lo farà?

Non puoi prevedere come qualcuno agirà se non mostra segni di affidabilità, una qualità composta da competenza e diligenza.

Solo perché qualcuno afferma di voler fare una cosa per te, non significa che abbia la competenza per farla. E quand'anche l'abbia, non è detto che sia abbastanza diligente da portarla a termine.

Le false dichiarazioni di competenza sono solitamente dovute a una mancanza di autoconsapevolezza, che può manifestarsi sotto forma di arroganza, simulazione o talora anche eccessivo ottimismo. Per esempio, spesso i soggetti di Tipo A credono di poter fare le cose meglio di quanto siano realmente in grado di fare, dunque per valutare queste persone è essenziale ottenere dati certi su competenze e risultati.

È anche frequente che molti esagerino le proprie capacità e i traguardi raggiunti, vuoi per stare al passo con gli altri, vuoi perché pensano che anche gli altri lo faranno.

C'è poi chi semplicemente non è realistico riguardo alle proprie capacità: molte brave persone in buona fede si sopravvalutano – un difetto comune in parecchie professioni –, a volte soltanto perché se fossero più obiettive su se stesse esiterebbero a intraprendere qualcosa. Sottovalutare le difficoltà è, paradossalmente, una basilare tecnica di sopravvivenza.

Dunque l'ottimismo, al contrario del realismo, di solito non è strettamente correlato alla prevedibilità.

Viceversa, può accadere che sia la persona chiamata a valutare i comportamenti altrui a essere eccessivamente ottimistica e a sovrastimare la competenza di qualcuno, spesso perché spera che sia così: è la cosiddetta «pia illusione».

Anche altri fattori possono influenzare l’affidabilità, come obblighi famigliari, problemi di salute o di lavoro e così via.

L’affidabilità dipende inoltre dal grado di diligenza della persona: la sua forza di volontà, l’etica del lavoro, il senso di responsabilità, la disponibilità ad accettare anche incarichi sgraditi, la flessibilità. È fondamentale valutare l’insieme della vita, della carriera e della visione del mondo di una persona, prima di stringere un’alleanza con lei.

L’affidabilità è una *conditio sine qua non*, perciò non esitare a volerne avere più di una prova. *Doveryai, no proveryai*: fidati, ma verifica.

Segno 4: azioni. La persona mostra modelli coerenti di comportamento positivo?

Questo segno basato sulle azioni è molto importante, perché quello che la gente fa è quasi sempre molto più rivelatore di ciò che dice.

Le azioni sono particolarmente indicative di comportamenti affidabili e prevedibili quando confermano precedenti asserzioni: ciò dimostra che la persona è seria e intenzionata a mantenere le promesse fatte.

Se le azioni di qualcuno non corrispondono alle sue parole, stanne alla larga.

Tuttavia, i modelli di comportamento passati non sono un indicatore infallibile di come una persona potrà agire in futuro. Questo è tanto più vero quando tutto ciò che sai di qualcuno è quel che lui stesso ti ha detto di sé.

I curricula, per esempio, possono risultare molto fuorvianti, essendo creati da chi è meno obiettivo di tutti: l’interessato. E spesso anche le referenze degli ex datori di lavoro e simili sono eccessivamente magnanime, in quanto gli estensori non subiranno conseguenze per avere edulcorato la realtà. I curricula, inoltre, non rivelano che cosa potrebbero fare i loro autori se dovessero insorgere nuove forme di coercizione o di tentazione.

Internet ha però reso più arduo manipolare il proprio curriculum: ormai i social possono costituire una miniera di informazioni sulla maggior parte di noi.

I modelli passati di varie qualità caratteriali – come onestà, efficienza, lealtà – sono insufficienti per la previsione accurata di un attuale comportamento affidabile.

Le persone che vengono esplicitamente informate che saranno ritenute responsabili delle loro azioni hanno molte più probabilità di attenersi ai modelli di comportamento positivo precedenti. In ogni caso, la condotta attuale, e in particolare quella molto recente in situazioni analoghe, conta senz'altro più di quella passata.

I principali comportamenti presenti che costituiscono un indice di tratti caratteriali positivi sono: comunicazione onesta, mancanza di segretezza, coerenza tra le azioni e la loro descrizione, trasparenza in merito al proprio agire, segni di diligenza, descrizioni sobrie e concise del proprio operato, passato o attuale. Un eloquio semplice è sempre da valutarsi positivamente, in quanto la semplicità rivela, mentre la complessità nasconde.

Segno 5: linguaggio. La persona sa comunicare in modo positivo? O fa «trash talking»?

Moltissime persone pensano di poter imporre i propri obiettivi e/o di potersi accattivare il prossimo con il *trash talking*, la comunicazione spazzatura: spettegolano, incolpano gli altri, si esprimono in modo volgare, triviale o spaccone, millantano, esagerano, manipolano, usano tattiche provocatorie, sono iperemotivi o, al contrario, freddi e distaccati. Anche qualora la persona badi a non puntare le armi verbali direttamente su di te, questo è comunque da considerarsi un forte indice di comportamento negativo.

Lo stile di comunicazione negativo è principalmente un sintomo di paura, ma si manifesta spesso con toni irosi e aggressivi, benché talora mascherati dall'ironia. Certi manager, poi, sembrano pensare che parlare brutalmente li faccia apparire individui con i piedi per terra, veri, genuini, non artefatti, quando invece le stesse cose potrebbero benissimo essere dette con tatto, educazione e criterio. Si può essere assolutamente genuini e diretti anche rivolgendosi agli altri con rispetto, affabilità e disponibilità a capirli.

Il linguaggio rivela spesso la realtà che si cela dietro le parole, specie quando è semplice e profondo, e non artificioso e superficiale.

In questo ambito, il metodo più rivelatore per valutare il carattere di una persona è monitorarne il linguaggio con particolare riguardo alle affermazioni non giudicanti ma anzi convalidanti sugli altri. Chi parla molto

più di sé che del prossimo è infatti difficile da valutare, perché l'essenza di un'alleanza sana è la condivisione.

Il modo di esprimersi di una persona non rispecchia solo il suo livello di tratti positivi, ma può addirittura crearlo, in consonanza con quella massima di Cartesio secondo cui noi non descriviamo il mondo che vediamo ma vediamo il mondo che descriviamo. Il comportamento positivo e collaborativo è contagioso e il miglior modo per diffonderlo sono le parole.

Le persone imprevedibili e inaffidabili cercano di dire le cose giuste con i termini giusti, ma spesso si tradiscono grazie a sottili segni di disconnessione tra le loro parole e le loro azioni.

Lo rivela per esempio l'eloquio troppo spigliato dei persuasori, quelli di cui si dice che hanno una bella parlantina, o il linguaggio manipolativo degli adulatori. Le persone inaffidabili si rivelano spesso anche attraverso atteggiamenti quali la falsa modestia, le vanterie, l'ambiguità, l'aggressività passiva o la smodata ricerca di lodi.

Solitamente è possibile prevedere un comportamento positivo, disponibile e amichevole più nei buoni ascoltatori che nei gran parlatori. Dopotutto, se siamo nati con due orecchie e una sola bocca ci sarà pur un motivo.

I comunicatori efficaci pongono molte domande, sono facili da capire, non cercano di manipolare l'interlocutore e sono quasi sempre alla ricerca di modi per connettersi agli altri.

Individuare le persone valide grazie al linguaggio non è difficile: impara ad ascoltare.

Segno 6: stabilità. La persona dimostra coerentemente maturità emotiva, consapevolezza di sé e abilità sociali?

Molte brave persone non hanno la stabilità emotiva per fare le cose di cui avremmo bisogno da loro, e ciò le rende imprevedibili e inaffidabili. L'instabilità può derivare da molti fattori: esperienze traumatiche pregresse, squilibri biochimici, eccessivo stress, abuso di sostanze, abusi emotivi o fisici subiti, oppure semplice esaurimento psicofisico, spesso in combinazione tra loro.

Alcuni indulgono però gratuitamente in comportamenti che tanti altri sanno contenere, come lamentarsi, immusonirsi, trovare difetti, criticare e

rimproverare il prossimo.

Avere compassione degli altri è sempre un'ottima cosa, ma non abbiamo alcun obbligo morale di mettere a repentaglio i nostri doveri o i nostri progetti e sogni per andare incontro ai bisogni e ai capricci di soggetti la cui instabilità emotiva non è in alcun modo controllabile, che sono pertanto incostanti e inattendibili.

Il problema più spinoso da affrontare con un soggetto emotivamente instabile è che spesso pensa di agire nel proprio interesse, ma si sbaglia. Quando una persona si comporta a intermittenza come il proprio peggior nemico, prevederne il comportamento è pressoché impossibile.

Oggi questo è un inconveniente relativamente comune, perché la nostra cultura è caratterizzata da una polarizzazione autoreferenziale e iperemotiva, che promuove sempre più l'egocentrismo e l'aggressività. In un ambiente in cui banali difficoltà innescano reazioni al vetriolo, la stabilità emotiva è un requisito indispensabile per un comportamento prevedibile.

Tuttavia, nessuno è perfetto. Pertanto, nel valutare la prevedibilità di persone affette – come la maggior parte di noi – da lievi e transitori problemi emotivi, stabilisci una linea di base del loro comportamento, poi bada a eventuali deviazioni da quella norma. Per esempio, se proponi una tua idea a una persona notoriamente pessimista, non è grave che si mostri pessimista a riguardo: è fatta così, dunque puoi fidarti che rimarrà così, e non è il caso che tu rinunci alla tua idea.

Fortunatamente, la stabilità emotiva ha un vasto spettro di gradazioni. La maggior parte di noi è adeguatamente stabile, mentre alcuni possono contare su una forte stabilità emotiva, caratterizzata da razionalità, controllo delle proprie reazioni, coerenza e ottime capacità comunicative e sociali. Questi ultimi sono generalmente facili da prevedere, e di solito collaborare con loro è agevole e piacevole. Ma non sempre.

Da ultimo, strategia finale: migliora la tua personale stabilità emotiva e ti sorprenderai di quanto anche gli altri intorno a te si stabilizzeranno.

* * *

Questi, in sintesi, i concetti fondamentali dei sei segni per la previsione del comportamento. In quei giorni bui dopo l'11 settembre li ignoravo tutti.

Per fortuna, ho avuto alcuni bravi maestri.

5 gennaio 2002
La fine della storia

Al mio secondo appuntamento con Leo giunsi guidando lentamente su strade fiancheggiate da una folla in lutto, in quell'acre lezzo di detriti bruciati che sembrava avrebbe appestato per sempre l'aria di New York.

Da un marciapiede, una volontaria del New Jersey, Emily, mi allungò una bibita energetica e un biglietto che diceva: «Grazie di star salvando l'America». Nel mio esausto sconforto, la sua gentilezza mi fece sentire in colpa. Ogni giorno il mio lavoro sembrava questione di vita o di morte, e ogni sera sentivo di non aver ottenuto una sola, dannata cosa che potesse aiutare qualcuno. Ricordo che una volta, imbottigliato nel traffico, mi ritrovai a pensare: Dio santo, sono totalmente inutile!

Il discorso di Jesse mi era stato d'aiuto, ma non avevo ancora avuto il tempo di testarlo.

Era il punto più basso della mia carriera, e allora la mia carriera coincideva in gran parte con la mia vita. Dopo quattro anni all'FBI, preceduti da cinque nei marines e quattro all'Accademia navale, ero in grado di salvare l'America quanto di camminare sulle acque.

Ma l'infrangersi delle mie illusioni mi aveva lasciato senza più nulla da perdere e il mio modo di vedere il mondo era cambiato, quasi da sé: ora trovavo accettabile l'idea di aiutare anche solo una persona per volta. Non la sentivo né come una capitolazione né come un'epifania, ma solo come la promessa che avevo fatto a me stesso in un lontano passato e da tempo avevo scordato, perso com'ero nei miei sogni di grandezza.

Avrei iniziato da Leo, se fosse stato abbastanza sobrio da accettare il mio aiuto.

Lo era, ma sembrava in preda ai postumi di una sbornia e ansioso di tornare ad annullarsi nella successiva. Il pallido sole invernale andava rapidamente calando, la fuliggine disegnava un fitto pizzo nero sulla neve caduta alcuni giorni addietro, e il locale sporco e male illuminato in cui ci incontrammo pareva l'incarnazione del mio fallimento e della cupa depressione in cui versava il mio Paese.

Quando lo raggiunsi al tavolo, Leo aveva un volto così lugubre e sfatto che dimenticai le domande minuziosamente preparate e al posto loro mi uscì di bocca un: «C'è niente che posso fare per te?»

Lui sulle prime tacque, e io con lui. Semplicemente, mi mancava l'energia.

Poi mormorò: «Ne sai qualcosa sulle estensioni del visto?»

Annuii, e fu così che finalmente venni a sapere qualcosa di più della vita del «Leone», il soprannome che gli avevano dato nella polizia segreta sovietica per via della stazza e del carisma. Era stata quella l'unica alternativa che gli era stata offerta nel dopoguerra per poter lasciare il gulag per «profughi». Era stato costretto a fare per il KGB cose che avrebbero riempito di vergogna a vita qualsiasi persona normale, così aveva giurato a se stesso di redimersi, un giorno, rischiando il tutto per tutto per la causa di quella libertà da lui tanto poco goduta.

Nel tentativo di capirlo meglio, gli rivolsi qualche scontata domanda sul mistero del senso di colpa dei sopravvissuti. Con uno sguardo terribilmente divertito per la mia ingenuità, rispose: «Non è il fatto in sé del sopravvivere, ma quello che fai per sopravvivere. Un po' di manipolazione per un lavoro meno pesante qua, un tozzo di pane rubato là, un nascondiglio segreto troppo angusto per condividerlo… Il fatto, mio giovane amico, è che a sopravvivere non sono i più forti ma solo i più subdoli».

Leo aveva perso il suo unico figlio in Afghanistan, la prima moglie per un cancro al seno e quasi tutti i soldi grazie ai burocrati che erano riusciti a scampare al collasso sovietico alleandosi con la malavita. Ora la sua famiglia era composta soltanto dalla seconda moglie e dal nipote Viktor. Il ragazzo faceva il rider. Nel caos dell'11 settembre era stato investito da un'auto e aveva atteso per dodici lunghe ore i soccorsi steso sul marciapiede, inalando tossine a sufficienza per bruciargli i polmoni. Avevo una mezza idea di come dovesse sentirsi, perché da quel giorno anche i miei polmoni non erano più gli stessi.

La sua compagnia assicurativa era sommersa dalle richieste di risarcimento, così Leo aveva prosciugato gli ultimi risparmi in spese mediche private, senza alcuna garanzia di rimborso, e ora per di più il visto del nipote stava per scadere.

«Era sua la voce che ho sentito?» chiesi.

Leo annuì. «È molto preoccupato», rispose con un tono incrinato dal dolore. «Se lo rispediscono in Russia non potrà più proseguire le cure.»

Ordinai da bere. «Ho qualche amico», dissi semplicemente, «vedrò cosa posso fare.»

«Te ne sarei molto grato», replicò lui.

Buttò giù il drink, poi soggiunse che mi avrebbe presentato «un altro membro del club», un altro agente del controspionaggio, presumibilmente in possesso di informazioni su covi segreti di Al-Qaida in un ex Stato sovietico.

Stavamo finalmente iniziando a costruire una relazione prevedibile basata sulla fiducia. Non mi sentivo manipolato, e lui nemmeno.

Levando in alto il bicchiere, dissi: «*Doveryai, no proveryai*». Leo fece lo stesso, e con quel brindisi sancimmo la nostra futura collaborazione.

La sua apertura su Al-Qaida fu sorprendente per me, come probabilmente la mia offerta di aiuto lo fu per lui. Ma sapevamo entrambi che suo nipote avrebbe avuto bisogno di almeno un anno per guarire, quindi io avrei avuto tutto il tempo per sondare la sua affidabilità e lui la mia.

Sulla sua competenza non avevo dubbi, e la sua diligenza sarebbe stata senz'altro incrementata dalla preoccupazione per Viktor. Ero certo che lui avrebbe pensato altrettanto della mia affidabilità, quando avessi risolto il problema del visto di suo nipote, aiutandolo a entrare in un programma federale di assistenza medica ai superstiti dell'11 settembre.

Conoscendolo meglio mi resi conto che, sotto la scorza da duro, Leo era un uomo saggio e sensibile, con un cuore che, seppur gravemente ferito, sapeva ancora nutrire qualche speranza.

Capii dal suo passato che era un sopravvissuto e che il suo dono naturale per la sopravvivenza – malgrado il senso di colpa che gli causava – avrebbe potuto essere trasmesso ad altri le cui ferite erano ancora fresche e sanguinanti.

In quell'autunno-inverno 2001, che ancora sembra tanto vicino, gli americani assaporarono per la prima volta nella loro storia quell'amara vulnerabilità che tanta parte del mondo conosce ogni giorno da sempre. Stavamo ancora lenendo la nostra psiche ferita, tentando di trovare un modo per superare il trauma, per ricominciare e reimparare a cercare il meglio negli altri, anziché sospettare il peggio.

Per questi e altri motivi confidavo che Leo mi guidasse nell'incarico più importante della mia vita.

La nostra amicizia cominciò così.

L'operazione Al-Qaida fu solo l'inizio, e di lì a poco avrebbe condotto a eventi che minacciavano di fare danni ancora più gravi degli attacchi al World Trade Center. In quei frangenti fui grato di avere al mio fianco un uomo affidabile e prevedibile come Leo. E sono certo che per lui fu lo stesso.

Un nuovo inizio

Nei giorni funerei seguiti all'11 settembre la cosiddetta «fine della storia» era comunque a sua volta terminata ed eravamo tornati a tempi storici, ricominciando da quella che sembrava una versione moderna dei secoli bui.

Ora quel tragico giorno è per sempre congelato nella coscienza dell'America. Esiste come parte del presente, in un compartimento surreale in cui il tempo è misurato non tanto dal quando ma dal chi, dal che cosa e dal perché.

Qualcuno ha detto che se non ricordiamo la storia saremo condannati a riviverla; che l'11 settembre sia cristallizzato nei ricordi di così tante persone dovrebbe quindi contribuire a proteggerci. Ma l'umanità ripeterà sempre la storia, per quanto bene la ricordi. Siamo umani, troppo umani.

È questa la lezione che abbiamo appreso in quei brevi, preziosi momenti in cui la storia parve essere finita.

Ora possiamo dire con amara certezza che la storia non avrà mai fine, perché noi esseri umani rifaremo sempre gli stessi errori.

Un sistema di previsione come il mio può porre rimedio a tutto questo? Certo che no. Non globalmente, né perennemente, ma può evitare a qualcuno di tornare a commettere gli sbagli fatti in passato.

È solo un inizio, però è già sufficiente, almeno per ora, almeno per te.

Sì, con un po' di impegno e di fortuna, la tua possibilità di rivincita inizia da qui.

DEBRIEFING

CAPITOLO 2

«PENSARE COME UN ANALISTA COMPORTAMENTALE DELL'FBI»

Citazione chiave: «Gli agenti non devono presumere nulla finché non raccolgono dati oggettivi, verificabili, razionali, esenti da emozioni, inclusa la più distruttiva di tutte: la paura».

Messaggio chiave: la valutazione delle persone tramite protocolli comportamentali scientifici che ne prevedano le azioni è stata fuorviata da miti e questioni morali al punto che i suoi scopi pratici sono venuti meno. Ma chiunque può apprendere le tecniche fondamentali per valutare il prossimo in brevissimo tempo, con esiti di grande efficacia a livello sia professionale sia personale.

Le dure verità della previsione del comportamento

- **Variabilità.** Il comportamento delle persone cambia significativamente nel corso del tempo, a seconda delle situazioni in cui vengono a trovarsi e del grado di controllo che esercitano sulla propria vita.
- **Immunità.** Chi dispone di un notevole potere, tale da diminuirne considerevolmente la perseguibilità, è più tentato di comportarsi male e spesso soccombe a questa tentazione.
- **Vulnerabilità.** È più facile prevedere le azioni degli individui vulnerabili, perché sono quelli che se sbagliano pagano di sicuro.
- **Incompetenza.** Talvolta le persone ingannano senza volerlo, commettendo in buona fede l'errore di credere di poter fare cose che in realtà non sono in grado di fare.
- **La regola del 50%.** Le strategie più comuni di previsione del comportamento – mancando dei dati della scienza comportamentale – risultano errate circa il 50% delle volte.
- **Intuizione.** L'intuizione risulta particolarmente inefficace ai fini di prevedere correttamente le azioni altrui.
- **Apparenze.** Non è vero che le persone con le quali condividi molte analogie basate sulle circostanze siano più facili da prevedere.
- **Continuità.** I rapporti di lungo periodo, che siano tali per libera scelta, per caso o per dovere, rendono entrambe le parti maggiormente responsabili e dunque più prevedibili.

- **Percezioni.** Per prevedere il comportamento degli altri sono fondamentali le loro percezioni, non le tue.
- **Persistenza.** Nel valutare qualcuno si può cercare insistentemente la verità senza dare l'impressione di giudicarlo, evitando così di provocare in lui una reazione di chiusura.
- **Fiducia.** La fiducia – basata su qualità oggettive e verificabili, come l'onestà e la trasparenza – è il valore più importante nella maggior parte delle transazioni umane.

I sei segni per la previsione del comportamento

1. **Investimento:** la convinzione degli altri di poter beneficiare del tuo successo.
2. **Continuità:** la certezza delle persone di poter intrattenere un rapporto duraturo con te.
3. **Affidabilità:** il grado, verificabile e quantificabile, di competenza e diligenza di qualcuno.
4. **Azioni:** i comportamenti attuali degli altri, in particolar modo se coerenti con quelli passati.
5. **Linguaggio:** la capacità delle persone di comunicare in modo non giudicante ma anzi convalidante, altruistico, profondo e focalizzato su di te.
6. **Stabilità:** il grado di maturità emotiva degli altri e la loro affidabilità e coerenza devono essere privi di tratti manipolatori e/o autodistruttivi.

PARTE SECONDA

I SEI SEGNI PER LA PREVISIONE DEL COMPORTAMENTO
(COME VALUTARE LE PERSONE)

3
Costruire alleanze d’acciaio

Segno 1: INVESTIMENTO

La persona è convinta
che beneficerà del tuo successo?

18 marzo 2002, ore 9
«March Madness»

«Sì.»

Il nipote di Leo rispondeva così al telefono. Voce piatta, tono freddo, perciò sapevo che aveva visto sul display che ero io.

«Ciao, Viktor. Tuo nonno è lì?»

«Sì.» Silenzio.

Il ragazzo – all’epoca ancora un russo convinto – mi odiava, anche se l’avevo aiutato per il visto e le cure mediche.

Viktor sapeva abbastanza delle mie operazioni da potermi stroncare la carriera, ma non me ne preoccupavo, perché non sarebbe stato nel suo interesse. Suo nonno aveva investito in me e nel mio successo, e io in lui e nel suo, il che metteva il giovane in una posizione molto chiara: se lui avesse inguaiato me, io avrei inguaiato suo nonno, che lui temeva ma soprattutto adorava.

Ero quindi ottimista sul fatto che Viktor avrebbe finito con l’accettarmi, come fanno spesso le persone quando si rendono conto che il rapporto che hanno con te è destinato a durare a lungo.

Qualcuno potrebbe definirla pressione, manipolazione o persino ricatto emotivo; per me era semplicemente fiducia. Volenti o nolenti, noi tre

eravamo legati in quell'ora fatale della storia e ciascuno sapeva che cosa avrebbe fatto l'altro.

«Come sta andando la terapia?» chiesi.

«Bah!» fu la sua risposta.

«La mia procede bene», buttai lì. Eravamo entrambi in cura per tosse cronica e altre complicanze polmonari causate dall'inalazione dei fumi tossici di Ground Zero.

Ripensandoci, credo che quella terapia mi abbia salvato la vita. Dall'11 settembre ad allora circa un migliaio di persone, tra cui un mio collega, erano già morte per lesioni gravi, sindrome da disfunzione multiorgano, polmonite, oppure si erano tolte la vita, e molte altre ancora se ne sarebbero andate di lì a poco.

Aiutare Viktor aveva consolidato il mio rapporto con Leo, ma il ragazzo – che detestava la sua condizione di emigrante e non credeva affatto nel sogno americano – mi vedeva ancora come un bastardo ambizioso e senza scrupoli che aveva fatto di suo nonno un traditore. E, mettendomi nei suoi panni, potevo anche capirlo.

A quel tempo avevo già imparato ad abbandonare strategicamente il mio punto di vista per vedermi con lo stesso disprezzo di chi non mi sopportava. È un doloroso esercizio di autocoscienza, ma se riesci a sospendere il tuo ego abbastanza da osservarti con gli occhi degli altri, acquisisci una sorta di vista a raggi X di quello che hanno dentro. Puoi capire perché si sentano in un certo modo e quello che vorrebbero da te. Spesso si tratta di qualcosa che tu pensavi di stare già dando, ma ciò che conta non è la tua prospettiva: è la loro.

Quando entri nella loro testa, puoi capire anche quello che reputano essere il loro miglior interesse, e conoscendolo solitamente puoi prevedere che cosa faranno.

«Ehilà, Robin!» Leo doveva avergli tolto il telefono di mano. «Problemi?» La sua voce suonava molto diversa da quella del nostro primo, penoso incontro. Il ruvido accento del Queens era scomparso, rimpiazzato da una tonalità calda e profonda, ulteriormente addolcita dall'accento russo.

Perché questa differenza?

Forse perché tendeva alla compartimentazione, un meccanismo inconscio di difesa psicologica cui molti ricorrono per proteggersi da emozioni dolorose, spesso rivelato da stilemi linguistici, scelte lessicali e

tono della voce. O, più semplicemente, forse gli andava di fare il duro finché non ti conosceva bene. In ogni caso, dava l'idea di star sorridendo: sempre un ottimo indizio, anche se in quel momento non confermabile visivamente.

Nel valutare una persona, le tue principali fonti di informazione vengono in genere dalla conversazione, che fornisce indizi lessicali, retorici, non verbali e molti altri dati concreti. Spesso anche una semplice telefonata da rete fissa, priva di supporti visivi, può offrire una quantità di indicazioni preziose. Naturalmente una conversazione faccia a faccia è ancora più proficua, perché l'uomo è un animale sociale e perché dalla comunicazione non verbale si evince abbastanza facilmente come la pensi l'interlocutore, come si senta e che cosa voglia.

Viceversa, a volte si può riuscire a indurre qualcuno a essere più schietto quando sa di non essere osservato. Si tratta solo di applicare la strategia che funziona meglio nel caso specifico per raccogliere dei dati.

Conversammo ancora qualche minuto, poi passammo al *busyness*, come diceva Leo.

«Ascolta», gli dissi, «siamo nella merda fino al collo. Hanno appena espulso sessanta diplomatici russi e alcuni di loro erano nostri ragazzi», cioè persone sulle quali io e lui facevamo affidamento, fonti che lui mi aveva passato.

«Per via di Hanssen?» chiese lui. Si riferiva a Robert Hanssen, un agente dell'FBI al tempo in attesa di condanna per aver venduto segreti alla Russia.

«Già, proprio lui. E così ora ci tocca ricostruire la nostra rete. Nel peggior momento possibile…»

All'FBI eravamo incazzati neri per quell'espulsione di massa decisa dal dipartimento di Stato. L'avevamo chiamata *March Madness*, la follia di marzo.[a] In alcuni casi Leo aveva impiegato decenni a costruire un rapporto con quelle fonti. E l'unico motivo per cui io non ero ancora definitivamente KO era che gli agenti sono addestrati – un po' come ti sto insegnando in questo libro – ad astenersi dal risolvere un problema finché non sono definitivamente certi che esista. Ma senza dubbio anche per me era stato un gancio micidiale.

«Vediamoci al club», tagliò corto lui. Intendeva il locale per uomini russi che gestiva da anni, anche come copertura per reclutare nuovi contatti.

«Verso le cinque e mezzo? Prima ho una riunione con il mio Maestro Jedi.» Leo sapeva che intendevo Jesse. «Ci hanno appena incaricati di collaborare al caso Hanssen investigando sui suoi primi tempi a New York.»

Sapevo che Leo detestava profanare l'happy hour con il lavoro, ma era sempre disposto a adattarsi alla mia agenda, come se non ne avesse una sua.

«Ottimo», rispose infatti.

«Sarà dura ricostruire la nostra rete.»

«Già», disse. «Ma dobbiamo farlo. Insieme.»

Ai tempi non sapevo ancora che gli analisti comportamentali considerano l'investimento negli interessi altrui la pietra angolare della fiducia. Sapevo solo che mi faceva piacere sentirlo ribadire la sua fedeltà al nostro rapporto di collaborazione.

«Conosco un tipo che potrebbe essere disposto a darci una mano», soggiunse. «Inizieremo da lui e proseguiremo così, procedendo di amico in amico.»

Era più che rischioso: era infatti necessario un enorme grado di fiducia perché un agente mettesse la sua carriera, se non forse addirittura la sua stessa vita, nelle mani di uno appena conosciuto. Era pericoloso anche per la sicurezza nazionale.

Ma alla fine accolsi la proposta di Leo, più che altro per disperazione. E dalla sua capacità di muoversi imparai più che da una tesi di specializzazione.

C'è del metodo in quella follia

Chiusi il mio ufficio e per bruciare lo stress feci di corsa cinque rampe di scale fino al venticinquesimo piano, dove Jesse era già per metà sepolto tra i faldoni relativi ad Hanssen. Aveva lavorato sulla Russia in squadra con lui per anni, quindi da lui, e da me, ci si aspettava che tirassimo fuori qualcosa di eclatante sui possibili legami pregressi di Hanssen con i russi, il tutto nelle successive nove ore.

«Da' un'occhiata», disse Jesse quando varcai la soglia. Prese da una tasca un quarto di dollaro, lo appoggiò di taglio sul pavimento e lo guardò rotolare svelto verso il centro della stanza, che si stava pericolosamente

affossando per lo straordinario carico di dossier e già da tempo aspettava un intervento di manutenzione. La montagna di carte era in corso di digitalizzazione: l'FBI stava entrando nell'era dei megadati che, si diceva, avrebbero garantito alle informazioni riservate una sicurezza incomparabilmente maggiore. Suona ironico, vero?

Jesse guardò la monetina guadagnare velocità, colpire il mucchio di faldoni, fermarsi e cadere. «Sai che cosa ne evinco?» domandò.

Mi preparai per un'ennesima lezione di vita.

«Troppe maledette scartoffie», concluse.

Benché fosse una delle persone più decorate dell'FBI, con al suo attivo sofisticate operazioni di controspionaggio in tre continenti, Jesse faceva molto più affidamento sulle relazioni che sui documenti. Io, non disponendo di una rete simile, stavo cercando di codificare i suoi metodi per trasformare i dati personali in un sistema. Adoro i sistemi, perché possono essere insegnati in manuali semplicissimi per i profani, tra i quali ovviamente includo me stesso. Ne apprezzo inoltre la capacità di tradurre l'emozione in logica e di eliminare l'emozione per il gusto dell'emozione. Ogni essere umano ha emozioni, ma in faccende serie e pericolose come il controspionaggio tutto ciò che si discosta dalla logica può essere fatale. È troppo facile finire in preda al dirottamento emotivo, perdere il controllo, cacciarsi in guai grossi e non sapere più come uscirne.

«Guarda qui», disse Jesse, allungandomi un articolo su Hanssen. Erano stati scarabocchiati sopra alcuni appunti, dopo l'arresto della talpa avvenuto alcune settimane prima, quando aveva incassato 50.000 dollari, acconto degli 1,4 milioni in contanti e diamanti con cui la Russia lo aveva pagato.

Per quella somma Hanssen aveva denunciato nove agenti doppiogiochisti all'equivalente russo dell'FBI. Tre erano stati giustiziati, verosimilmente al termine di dolorosi interrogatori. Hanssen aveva venduto anche informazioni sulle manovre statunitensi in vista di una guerra nucleare e sulle tecnologie di rilevamento della sorveglianza che un agente russo aveva passato a Osama bin Laden.

Diedi uno sguardo al dossier. Accennava tra l'altro alle numerose relazioni extraconiugali di Hanssen e al suo disperato bisogno dell'approvazione paterna.

Chiesi a Jesse se avesse già iniziato a scrivere qualcosa per il nostro memorandum su una possibile collaborazione pregressa di Hanssen con i

russi.

«No, ma ho tutto qua dentro», rispose toccandosi la fronte.

Ero ammirato.

«Io so soltanto quel che vedo», proseguì, «ma è tanta roba, se tieni gli occhi aperti. La mia valutazione di Hanssen? Un bastardo egocentrico paranoico. In tutto il tempo che abbiamo lavorato insieme non l'ho mai visto collaborare con qualcuno. E che cavolo, pranzava persino da solo! Zero legami. Lealtà non pervenuta. Avevi un bel tentare di essergli amico: si comportava come se non appartenesse al gruppo, di conseguenza non ci si è mai inserito. A Bob non fregava un cazzo di nessuno e non si faceva problemi a dirlo, perché pensava che lo facesse sembrare un duro. Era sempre incazzato per qualcosa, si sentiva perseguitato, si comportava come se fosse il fenomeno della squadra. Non sapevamo mai che cosa gli frullasse in testa. Quando uno è così paranoico, finisce che anche tu diventi paranoico nei suoi confronti.»

«Credi che abbia tradito per risentimento?»

«Quando uno è troppo pigro o troppo fuso per ragionare, prende tutto sul personale e prima o poi si fotte il cervello.»

Mi allungò un vecchio dossier compilato a suo tempo da Hanssen. Sopra, in rosso, a caratteri cubitali, spiccavano i commenti del suo superiore di allora: «CAZZATE!!» e «E TU COME LO SAI, QUESTO??»

«Ecco, questo è Bob», commentò Jesse. «Nemmeno il suo capo si fidava di lui, vedi? Ma nessuno ha mai detto niente. Mai.»

«Perché? O meglio, perché non l'hai fatto tu?» Tanti lo avrebbero considerato un insulto. Lui la prese come una semplice domanda.

«I soliti motivi. Concedigli il beneficio del dubbio… Non fare il piantagrane… Fai squadra… Se tutti gli altri lo tollerano dev'essere a posto… E quando poi l'hanno promosso a supervisore non l'ha più tenuto nessuno, ovviamente. Ma non che fosse chissà quale superspia, era soltanto uno bravissimo a pararsi il culo.»

Si rabbuiò e aggiunse: «Quando ero nuovo qui, come te adesso, qualcuno avrebbe dovuto prendermi da parte per dirmi: 'Un agente dell'FBI non concede a nessuno il beneficio del dubbio'».

Non l'avevo mai sentito pronunciare queste parole. E andava contro il mio senso morale. Jesse me lo lesse in faccia.

«Un bravo agente fa in modo che uno se lo meriti», proseguì. «Raccogliendo informazioni su di lui, indipendentemente da chi sia, e prendendo decisioni di conseguenza.»

Francamente a me suonava cinico. Lanciandomi un'occhiata che mi fece sentire vulnerabile – probabilmente stava leggendo i miei segnali non verbali – Jesse incalzò: «Non ti va di sentirlo dire, eh? Ti piace fidarti della gente!»

«Non è così per tutti?»

«Non più. Non in questo Paese, almeno.»

E con il viatico di questa triste allusione al nostro nuovo disordine mondiale post 11 settembre ci mettemmo a scrivere ciò che avevamo scoperto su Hanssen negli archivi.

Mi stavo trasformando da una specie di ingenuo figlio dei fiori anni Settanta in un agente deciso a meritare la fiducia dei suoi colleghi e della sua nazione.

Stavo anche imparando parecchio dai colleghi di Washington impegnati nelle indagini su Hanssen. Da quelle lezioni, e da altre che seguirono, appresi questo: è saggio fidarsi di chiunque finché non inizia a parlare, il che di solito accade subito. A quel punto, se ti interessa fare qualcosa di importante con lui devi iniziare a pensare come un analista comportamentale dell'FBI: razionalmente, obiettivamente, prudentemente. Devi vedere la persona che hai davanti per quello che è, con occhi scevri da paura, emotività o semplice pigrizia.

Se dice le cose giuste, fa le cose giuste e mostra le giuste intenzioni, continua ad avere fiducia in lei. Ad alcune di quelle persone arriverai ad affidare persino la tua vita. Alla maggior parte no. Ma va bene così, perché non è il loro scopo su questa Terra rispondere della tua esistenza: tengono prima di tutto alla loro, come tu tieni alla tua, e a quanto pare non pensano che averti nella loro vita possa fare la differenza. Tu devi solo capire, dai fatti, verso quale traguardo sono diretti, e se non state andando nella stessa direzione, amen.

A quel punto, puoi ancora essere certo che faranno sempre ciò che è nel loro miglior interesse e potranno persino rimanere tuoi potenziali alleati, anche qualora diventino tuoi concorrenti. Succede, e con sufficiente umiltà e razionalità potrai instaurare con un avversario un rapporto che scavalcherà qualsiasi temporaneo antagonismo. Perciò, resta flessibile. L'ho imparato

nei marines: uno dei loro motti spiritosi è *Semper Gumby*,[b] sempre flessibile, appunto.

La realtà è che pochissime persone cercano di nuocerti di proposito: in genere, proprio come te, stanno solo tentando di favorire se stesse e la loro famiglia, ed è contro il tuo interesse giudicarle per questo. Facendolo, ti giocherai ogni possibilità di reciproco investimento, perché la gente sente puzza di giudizio a un chilometro di distanza.

Con l'andar del tempo le persone e le situazioni cambiano, e qualcuno che in passato ti ha respinto potrebbe decidere di voler investire in te. È sempre eccitante, perché l'investimento è un eccellente creatore e barometro dell'affiliazione. Quando qualcuno decide che il tuo successo è anche il suo, è fortemente motivato a fare di tutto per favorirti. In ambito professionale, l'investimento è il principale animatore del lavoro di squadra; nel privato è ciò che tiene unita una famiglia.

Insomma, conviene essere cauti nel concedere la propria fiducia, ma a volte gli indizi di disponibilità a investire – espressi con parole, azioni e intenzioni – sono così ovvi da dare luogo al fenomeno che definisco «fiducia a prima vista».

Indizi negativi di investimento

Gli indizi di fiducia e sfiducia si evincono da:

Comunicazione verbale: ciò che le persone dicono e il modo in cui lo dicono.

Comunicazione non verbale: il linguaggio del corpo, che può confermare o smentire il messaggio verbale.

Azioni: attuali e passate, tratte da fonti di informazione pubbliche o private.

Intenzioni: dichiarate e/o osservate, indicano il grado di allineamento di qualcuno ai nostri obiettivi e alle nostre aspirazioni.

Gli indizi di sfiducia sono spesso meno palesi di quelli di fiducia, perché più ambigui e più aperti all'interpretazione. Un indizio di sfiducia può infatti essere dovuto a una semplice mancanza di interesse verso di te, o anche a un malinteso.

Per meglio comprendere gli indizi negativi di investimento, cominceremo da quelli che indicano che la persona non è disposta a investire in te. Solitamente è difficile non notarli, per il semplice fatto che ti feriscono.

Gli indizi di sfiducia qui descritti sono molto comuni e, sebbene ne esistano infinite varianti, ti forniranno comunque un'idea del contenuto e del tono di molti altri segnali, alcuni dei quali potrebbero valere solo per te, poiché siamo tutti diversi e viviamo situazioni differenti.

Suggerimento: di fronte a questi indizi di sfiducia non dare subito per scontato il peggio, perché possono essere segnali ingannevoli ed è facile farsi «dirottare emotivamente», il che non deve accadere.

Pertanto, mantieni la razionalità e non prendere le cose sul personale finché non hai raccolto sufficienti dati concreti.

E anche se questi indizi dimostrassero l'indisponibilità di qualcuno a investire in te, cerca di sfruttare al meglio la situazione. Tenta ancora di accattivarti la persona; se non ci riesci, non lasciarti abbattere e tira avanti per la tua strada.

Ricorda: imparare ad accettare qualunque frangente con positività può cambiarti la vita. Per la scienza dell'analisi comportamentale un atteggiamento positivo, applicato saggiamente e con convinzione, può trasformare quasi ogni evento in qualcosa di positivo.

DIECI INDIZI NEGATIVI DI INVESTIMENTO NEL TUO SUCCESSO

1. I superiori ti bypassano, assegnando una promozione a un tuo collega. Questo è spesso il peggiore degli indizi negativi, perché dimostra che non sei percepito come la persona più utile da chi ha deciso la promozione.

Se questo accade una volta sola può non essere significativo, ma se succede ripetutamente ti invia un chiaro messaggio: comincia a renderti più

utile agli altri – in particolare ai capi – o cercati un altro lavoro.

Tuttavia, potrebbe essere anche indice del fatto che i tuoi superiori stanno cercando qualcosa di meglio per te.

2. I capi ti fanno notare che sei diverso da loro. Ahia! Non è vero che gli opposti si attraggono: si respingono.

In pratica ti stanno dicendo che non farai mai parte della loro tribù finché non inizierai a migliorare la loro vita. Se non lo fai, sei superfluo. È un incontrovertibile avvertimento.

Chiedi, con sincerità, come potresti essere utile.

Se ti senti di fare ciò che desiderano da te, fallo. In caso contrario, comportati da persona di classe e comincia a organizzarti per andare altrove.

3. I tuoi superiori ti escludono da riunioni importanti cui i tuoi pari grado partecipano. Pessimo indizio. È evidente che non ti ritengono necessario, probabilmente perché non stai facendo del tuo meglio per aiutare gli altri a fare del loro meglio.

Non darlo però per scontato. Agli inizi della mia carriera io spesso ne facevo un dramma, peggiorando soltanto la situazione. Forse, semplicemente, quella riunione non ti riguarda, quindi cerca di capire quali sono le cose di tua pertinenza e attivati in quell'ambito con azioni che si traducano in un successo anche per i tuoi superiori e colleghi.

Se gli altri pensano che contribuirai al raggiungimento dei loro obiettivi non ti escluderanno dalle riunioni.

4. I capi esagerano la gravità di tuoi errori banali. Probabilmente cercano pretesti per sbarazzarsi di te perché non ritengono che la loro carriera si stia avvantaggiando della tua presenza.

In molte aziende la carriera dei dirigenti è legata alle performance del loro settore, o dell'intera azienda, perciò il loro interesse personale può estendersi all'azienda stessa.

Se aiuti gli altri e l'azienda, colleghi e superiori troveranno il modo di minimizzare i tuoi errori.

Pertanto, cerca di capire i fatti direttamente dalle persone che ti criticano e lasciati guidare solo da quelli, e non dalle tue paure.

5. Il tuo diretto superiore menziona altri reparti in cui potresti eccellere. Se non mostra altri segni di voler investire nel tuo successo, di solito significa che non gli stai dando ciò che vorrebbe. Dovresti cominciare a farlo al più presto, perché lì dove sei sembrano pensare che starebbero meglio senza di te.

Se a dirlo è invece qualcuno che dà segnali di voler investire in te, cogli la palla al balzo e confidagli le tue aspirazioni.

In entrambi i casi, rimani positivo: andando in cerca del peggio solitamente lo si trova, e spesso si crea una tempesta in un bicchier d'acqua.

6. I capi inviano segnali non verbali negativi mentre esponi le tue idee. Indizio di cruciale importanza, perché i segnali non verbali sono spesso più rivelatori delle parole.

Tra i più evidenti troviamo: battere frequentemente le palpebre, serrare le labbra, aggrottare la fronte, alzare un sopracciglio, evitare il tuo sguardo, o di stringerti la mano, o di sorridere. Di solito io bado soprattutto alle espressioni facciali, perché sono le più significative.

La maggior parte di questi segnali non verbali dice: non voglio sentire un'altra parola, perché non penso tu possa aiutarmi a ottenere ciò che mi serve al momento.

7. Il tuo capo ti chiede conto di voci poco lusinghiere che circolano su di te. Brutto indizio, che non lascia molto spazio di manovra. A prescindere dalla veridicità di quel che si dice di te, è pessimo management prestare ascolto a voci di corridoio e poi sfruttarle per segare le gambe a qualcuno. È un atteggiamento decisamente passivo-aggressivo.

Se invece l'osservazione viene da qualcuno che ti stima e ti considera prezioso per l'azienda, ringrazialo dell'avvertimento e fanne tesoro.

8. I tuoi superiori inviano SMS o mail mentre parlano con te, o addirittura se ne vanno mentre stai ancora parlando. A meno che non avvengano in uno scenario di crisi, questi indizi significano che tu e la tua carriera non contate nulla per loro.

Che qualcuno si allontani mentre gli stai parlando è un inequivocabile segnale negativo; che lo faccia in presenza di altri è il definitivo colpo di grazia.

Se la cosa si ripete più volte e di proposito, prendi atto della situazione, gestiscila in modo razionale e preparati a cercare un altro lavoro, oppure renditi molto più prezioso, se ritieni di essere ancora in tempo.

9. I tuoi capi non ti diranno mai frasi tipo: «Pretendo che lei contribuisca al nostro successo». Il «non detto» è spesso più importante delle parole. Ma non si potrebbe essere più espliciti? Certo che sì, però loro se ne infischiano.

Perciò, fattene una ragione e prendi tu l'iniziativa: «Voglio contribuire al suo successo e a quello dell'azienda. Potrebbe darmi dei suggerimenti su come essere una risorsa migliore?»

Ma convalidando le loro critiche mi sentirò vulnerabile… È questo che stai pensando, vero? Non preoccuparti: lo eri già.

10. Gli altri mettono in discussione le tue idee e opinioni. Per molti si tratta di un brutto segno, e non dico che talvolta non lo sia. Ma i buoni manager e i colleghi di vaglia mettono in discussione le idee di chi apprezzano di più, perché le prendono sul serio.

Se invece capi e colleghi sono sistematicamente critici nei confronti tuoi, più che delle tue idee o opinioni, evidentemente stanno cercando dei pretesti per affossarti.

Valuta quindi le critiche che ricevi in base alla loro validità e gravità, e alle modalità con cui vengono espresse. Certi manager prediligono un dialogo basato sul contrasto tra opinioni diverse.

Se avanzano obiezioni valide, ringraziali per il loro input – sinceramente, non in modo passivo-aggressivo – e tira avanti: il capo ha sempre ragione.

Ora chiediti: quanti di questi indizi – e di tutti quelli che vedremo in seguito – ti riguardano?

Stai valutando la situazione in modo sufficientemente oculato, prima di prendere decisioni che potrebbero nuocerti?

Sei mai stato bruciato da una persona che è rapidamente entrata e uscita dalla tua vita? O ingannato da qualcuno perché non avevi il tempo di verificare le sue parole?

Ecco il genere di domande che dovrai porti dopo ogni indizio, positivo o negativo, per tutto il resto del libro. Non sprecherò il tuo tempo

ripetendotelo ogni volta.

18 marzo 2002, 17.30
Gli «Outsiders»

Arrivai con qualche minuto di anticipo all'appuntamento con Leo all'*Outsiders Club*, di cui era proprietario. Il locale faceva parte della sua associazione di *outdoor adventure*, che organizzava attività guidate, come escursioni o battute di caccia e pesca, ed era frequentato da uomini d'affari e turisti russi, oltre che dalla cricca di emigrati russi di Leo.

Il nome aveva un doppio senso non noto a tutti: *Outsiders* si riferiva non solo a chi cercava un'avventura all'aperto, come gli ospiti provenienti dall'estero presumevano, ma anche all'estraneità degli emigrati russi locali, quasi tutti ostili alla madrepatria. Alcuni lavoravano come fonti confidenziali sotto l'egida di Leo. La stragrande maggioranza proveniva da ex Paesi satelliti controllati dall'Unione Sovietica (Ucraina, Georgia e vari Stati dal suffisso «stan» come l'Uzbekistan e il Kazakistan), gli *hot spots* bloccati in una sanguinosa ribellione permanente contro la Russia e il suo nuovo presidente, l'ex agente del KGB Vladimir Putin, riuscito in qualche modo a fare fortuna in politica dopo una mediocre prestazione come agente.

Era importante che questi dettagli rimanessero nascosti soprattutto ai turisti russi, spesso funzionari dell'intelligence (vale a dire spie) e ovviamente ignari che Leo facesse il doppio gioco. Li contraddistingueva una fastidiosa aria di superiorità, dovuta alla loro appartenenza alla *crème de la crème* dei moscoviti, anche detti russi «bianchi». Questi ultimi tenevano molto a essere ben distinti dai russi «etnici» degli Stati separatisti, che erano sempre stati cittadini di serie B, anche durante la teoricamente aclassista era sovietica. Nessun russo etnico, negli Stati Uniti o in patria, era mai stato un agente del KGB o della sua nuova incarnazione, il SVR. Allora non c'erano nemmeno donne tra gli agenti del SVR, perché – ci si creda o meno – non erano ritenute abbastanza intelligenti per ricoprire quel ruolo.

Queste bizzarre distinzioni parranno avanzi arcaici di un remoto passato tribale, ma i conflitti tribali sono tra i più duraturi nella storia dell'umanità e continuano a dominare gli odierni scenari militari del mondo. Si trascinano da secoli, e vi sono implicate anche persone con cui ho lavorato.

Alcune di loro rischiavano dure rappresaglie, allora e forse anche oggi. Nel mondo del controspionaggio la vita e la reputazione sono costantemente a rischio, e discrezione e riservatezza sono indispensabili: ecco perché in questi racconti ho modificato nomi e dettagli dei protagonisti.

L'America risente in misura molto minore di questo fenomeno, ma anche al suo interno le discriminazioni non mancano, in virtù delle accese differenze – conflittuali e discriminatorie – di etnie, censo, religione e politica. Molti, pur tentando di mantenersi razionali, accordano indiscriminatamente fiducia a chiunque appartenga alla propria tribù: un comportamento, questo, assai stolto e imprudente.

L'irrazionalità con cui si accorda fiducia contagia gli Stati Uniti persino nelle istituzioni più presumibilmente razionali, compresa la sicurezza nazionale. Solo per fare un esempio: un'attraente e provocante analista di minacce informatiche ha di recente stabilito contatti con centinaia di esponenti – per l'82% di sesso maschile – delle forze armate, di agenzie di intelligence e di società di sicurezza informatica statunitensi. Google e Lockheed Martin hanno espresso interesse ad assumerla ed è stata invitata a intervenire a numerosi convegni sulla sicurezza. Peccato che non si trattasse di una donna in carne e ossa ma di un avatar appositamente creato da un ricercatore della sicurezza nazionale per vedere quanto in là si possa spingere la credulità delle persone, e degli uomini in particolare, quando non guarda oltre un bel viso.

Ho fatto parte di una squadra che ebbe un'esperienza analoga con una vera spia russa, Anna Chapman, una donna che sfruttava la bellezza e il fascino per violare la sicurezza americana.

Perciò, aspettando Leo non mi facevo illusioni circa la vulnerabilità alla manipolazione cui tutti siamo esposti nel valutare gli altri, specie in momenti di crisi, quando avremmo più bisogno di saperli soppesare correttamente. E in quel momento io mi trovavo appunto in piena crisi: dovevo ricostruire al più presto una squadra di informatori, sia consapevoli sia inconsapevoli.

Quando Leo varcò la soglia con la sua stazza da Re Leone e un gran sorriso, nel locale le differenze parvero diminuire. Ma non tra tutti. Parecchi dei presenti erano ancora molto russi, e in Russia chi sorride troppo è giudicato poco affidabile.

«Salve a tutti!» tuonò Leo.

Mi diede un caloroso abbraccio e fece cenno che ci portassero quello che era diventato il nostro drink abituale: vodka Gzhelka White Gold. «Adoro tutto questo», mi sussurrò con tono da cospiratore, appropriato, considerate le mie perplessità in merito a ciò che aveva in mente. «Avviare nuove operazioni! Ricostruire la squadra! Imparare da te! Sognavo giorni come questi, allora, nel gulag, solo per poter sopravvivere, e ora, ecco, sta succedendo davvero!»

Fece tintinnare il suo bicchiere contro il mio. «Grazie per aver fatto avverare quel sogno, amico», soggiunse con gli occhi lucidi.

Brindai con lui. Il suo apprezzamento era contagioso – com'è sempre questo tratto – e l'orgoglio che manifestava per il nostro lavoro era coinvolgente.

Ma dopo i quattordici agenti che mi avevano preceduto, perché Leo aveva scelto di fidarsi proprio di me? Perché mi ero offerto di aiutarlo, dovevo presumere.

«Come sta Valentina?» gli chiesi. Si era da poco risposato; tre giorni dopo la moglie aveva avuto un serio incidente d'auto.

«Non bene. Problemi con l'assistenza sanitaria statale.» I suoi occhi erano di nuovo asciutti, segno che era tornato in modalità sopravvivenza.

«Serve una mano?»

«Una parola alla persona giusta nella sede della Social Security del Bronx…»

«Vedrò di fare il possibile.» Grazie a Dio era qualcosa che potevo fare: un mio vicino di casa lavorava alla Social Security. E da tempo Jesse mi aveva insegnato a mantenere ottimi rapporti con chiunque. Non si sa mai…

Leo si chinò verso di me. «Ora la tua priorità è il terrorismo», disse, abbassando ulteriormente la voce. «Ho lavorato con te soltanto su faccende russe. Avrei un'altra idea, se credi.»

«Solo se conviene anche a te», replicai.

Si avvicinò ancora di più. «C'è un tizio, ci conosciamo fin da bambini, che vive a Manhattan e si fa chiamare Sergei. E mio padre, sai, era un medico di campagna…»

«Lo so.»

«Beh, salvò la vita a sua sorella, e allora Sergei mi promise che saremmo stati», qui esitò un istante, «fratelli a vita. A vita.» Scandì l'ultima parola

con rispetto, lui che aveva visto così tante vite annientate senza alcuno scrupolo. «Lavora al consolato russo ma non è un russo bianco, quindi per lui la diplomazia non è un business facile.» Come all'inizio della nostra relazione, pronunciò *busy-ness*, forse di proposito. Diventava sempre un po' più russo, quando si trovava tra russi.

«È un membro del club?» domandai.

«Degli *Outsiders*?» chiese Leo. «O di quell'altro?» aggiunse in un sussurro. Intendeva i servizi clandestini.

«Di questo *Outsiders*.»

«Sì, solo di questo», rispose. «È uno pulito.» Ciò significava che non era nei servizi speciali e non sarebbe stato sul radar di nessuno, né sul nostro, né sul loro.

«Lui è attaccato alla Russia. Molto. La ama come certi uomini amano una moglie che non lo merita. Ma più ancora è attaccato a me, come dev'essere.» Leo amava il suo Paese d'adozione, l'America, abbastanza da fare cose che gli sarebbero potute costare la pelle, ma per lui l'attaccamento agli amici era sacro.

«E perché dovrebbe parlare con me?»

«Perché mi vuole bene, e io a te.» Lo disse nel suo solito modo rude, però sentii ugualmente un groppo in gola.

«D'accordo, sono pronto a incontrarlo.» Mi guardai bene dal dirglielo, ma in realtà tanto pronto non ero.

Leo suggellò il tutto con una calorosa stretta di mano. Ci portarono altri due drink, gliene passai uno.

«*Za zdorovie!*» brindai, facendo tintinnare i bicchieri.

Ripensai a quanto ostile e sconfortato fosse Leo soltanto sette mesi prima, quando avevo ancora addosso il tanfo acre di Ground Zero, meravigliandomi di fronte al tratto migliore dello spirito umano: la generosità celata nel profondo di ciascuno di noi, impaziente di emergere.

Sapevo pure che Leo, sua moglie, Viktor, io e gli Stati Uniti eravamo ancora immersi nel dolore e nel caos: eravamo tutti, a modo nostro, profughi di un nuovo tipo di guerra, che minacciava di non finire mai (e in effetti così è stato).

Speravo solo che questo tal Sergei non mi avrebbe denunciato a qualche loro funzionario, che probabilmente avrebbe inoltrato una protesta al dipartimento di Stato americano, innescando un putiferio con me al centro.

La faccenda si sarebbe facilmente potuta trasformare in un incidente diplomatico internazionale, in un momento di forte vulnerabilità del mio Paese. Non era nemmeno da escludere che i russi me la facessero pagare; in patria forse no, ma in missione all'estero avrei rischiato grosso.

Leo e altri *Outsiders* che mi aveva presentato erano abituati a una vita molto più ambigua e pericolosa di quella da me condotta fino ad allora, e capivo che a loro potesse sembrare ragionevole un gesto azzardato come contattare un notorio lealista russo.

Mi serviva urgentemente un metodo affidabile e sistematico per muovermi con successo, o anche solo sopravvivere, in quell'ambiente. Ma non sapevo da dove cominciare, se non da quello che – come appresi in seguito – è l'aspetto fondamentale della valutazione di qualcuno: investire nel successo di Leo, continuando ad aiutare suo nipote.

Per quanto il ragazzo fosse una mina vagante, sentivo che stavo facendo la cosa giusta.

21 marzo 2002
Mantenersi positivi

Trascorsi i giorni successivi a consigliarmi con Jesse su come gestire l'operazione Sergei. Jesse era ancora più ottimista del solito. Aveva visto di tutto, in guerra e nel nostro bizzarro mestiere, e non si spaventava facilmente. Dal canto mio, avevo ormai imparato abbastanza, da lui e da Leo, da mettere in conto una trattativa molto franca con Sergei, se avessi scorto in lui gli indizi di investimento che cercavo. Perché no? Se penso che il mio successo sia anche il tuo, perché non dovrei fidarmi di te?

Negli anni questo atteggiamento si è rivelato sempre vincente, e lo è specialmente nel mondo degli affari, in quanto ruota attorno al denaro, che è facile da valutare quantitativamente.

È più probabile che un'azienda abbia successo a lungo termine se:

- **I proprietari e i vertici** ritengono che per avere successo convenga investire nel reciproco successo.
- **I manager** pensano che per avere successo sia opportuno investire nei dipendenti, e viceversa.

- **Gli investitori** credono che il management abbia a cuore i loro interessi.
- **I clienti** reputano che l'azienda tenga in gran conto la soddisfazione del cliente.

Nelle relazioni interpersonali l'investimento può essere ancora più potente. Tra le coppie felici che conosco, ciascuno dei partner non solo ama l'altro ma è convinto che qualunque cosa – positiva o negativa – gli accada lo tocchi personalmente con altrettanta intensità.

I dieci indizi che seguono sono molto comuni e indicativi. Ma usali come base per individuarne anche altri nel tuo contesto.

DIECI INDIZI POSITIVI DI INVESTIMENTO NEL TUO SUCCESSO

1. La persona si presta a lavorare ai tuoi ritmi e con il tuo stile di lavoro, anziché con il suo. C'è chi non consente agli altri di cambiare il loro modo abituale di fare le cose e tende a non investire in qualcuno solo perché ha modalità di azione lievemente diverse.

Le persone disponibili a investire negli altri, invece, sono pronte ad andare incontro alle esigenze di coloro con i quali si associano.

2. La persona ragiona in termini di tue priorità, tuoi interessi, tuoi vantaggi. Fa di te il centro dell'attenzione perché ti vede come un suo pari e non sente la necessità di avere i riflettori perennemente puntati su di sé. L'atteggiamento saggio è ricambiarlo con la medesima cortesia e generosità.

3. La persona cerca modi per ampliare il rapporto che ha con te. Prova cioè a trovare ulteriori interessi comuni e ti include in molte delle cose che fa e, anche se tu non sai farle altrettanto bene, riesce a valorizzare le tue abilità.

Inoltre, colma il gap tra rapporto personale e professionale, facendoti partecipe della sua vita privata, se lavorate insieme, o di quella professionale, se siete amici.

4. La persona collabora con te anche a lavori ingrati. È accaduto più volte che a un mio collega fossero assegnati incarichi che detestavo, ma mi sono ugualmente offerto di aiutarlo, per amicizia.

Un modo meno impegnativo ma pur sempre efficace per mostrare a qualcuno che investi nel suo successo è fare con lui straordinari non retribuiti, soprattutto se sai fare qualcosa che lui non sa fare.

Come sempre, le azioni sono più eloquenti delle parole. È in parte per questo che spesso mi offro volontario come pilota per un'organizzazione di trasporto medico aereo. Considerate le mie competenze, è il contributo più concreto che io possa dare.

5. La persona contatta chi le deve un favore e lo gira a te. Riscuotere valuta depositata sul «conto favori» di qualcun altro è un formidabile indizio di investimento. Non solo segnala la disponibilità proattiva della persona ad aiutarti, ma spesso ti fornisce anche un nuovo contatto, se incontri chi le deve quel favore.

Può inoltre creare il cosiddetto «effetto Franklin»: quando qualcuno ti fa un favore comincia ad apprezzarti di più perché, avendo investito in te, sperimenterebbe una dissonanza cognitiva se non lo facesse.

Qui siamo alla quintessenza dell'investimento. Benjamin Franklin scoprì questo singolare meccanismo psicologico quando, chiesto in prestito un libro a un nemico, riuscì a farselo amico.

6. La persona ti fa un piacere non richiesto. È quello che definisco «test dell'iniziativa». Che qualcuno ti aiuti di sua spontanea volontà è indice di un investimento assai maggiore che se fossi stato tu a sollecitare il suo intervento.

Ancora meglio se la persona organizza attività, occasioni sociali o altro per darti una mano.

7. La persona crea un'immagine positiva di te dentro l'azienda e fuori, riconoscendoti il merito di successi in cui anche lei ha avuto un ruolo e arrivando persino a minimizzarlo. Questo tipo di gestione della propria reputazione non solo è indice di investimento, ma rivela anche generosità e stabilità emotiva.

Se questo importante indizio viene da un diretto superiore, dimostra che tiene talmente a te da rischiare di perderti per un altro reparto o per un'altra azienda, o di farsi addirittura rubare il posto da te.

Le persone che ti creano una reputazione positiva sono preziosissime. Trattale bene: la reciproca fiducia aumenterà e darà i suoi frutti.

8. La persona manifesta sincero entusiasmo per il tuo successo. Perché vi intravede la possibilità del proprio, ma anche per pura generosità. Se invece appare risentita o gelosa, ti conviene trovare presto un altro alleato.

Se poi non nasconde il suo compiacimento alla prospettiva di beneficiare del tuo successo, ancora meglio: vuol dire che ha la sincerità di ammetterlo.

9. La persona amplia il suo rapporto con te, trasformandolo da professionale in sociale. Ottimo indizio, e anche molto comune. Il duplice legame crea due forme distinte di vincolo che si rafforzano a vicenda. Indica inoltre che l'alleato ti apprezza come persona e non solo a fini utilitaristici.

10. La persona ti confida qualcosa che non ha detto a nessuno. Eccellente indizio!

Segno che si fida della tua discrezione e delle tue opinioni, e ti vede come qualcuno che non giudica il prossimo.

L'astenersi dal giudicare è il valore che apprezzo di più, perché favorisce la sincerità e crea un'atmosfera rilassata e cordiale.

E poi, quando qualcuno ti cerca come confidente anche tu ti vedi sotto una luce migliore: diventi meno autocritico e smetti di essere il tuo peggior nemico.

30 marzo 2002
Fiducia a prima vista

«Puoi procedere», mi informò il mio superiore. «Il quartier generale ha autorizzato il contatto.»

Per l’operazione Sergei avevo dovuto seguire l’iter gerarchico, e fui felice che il nostro incontro fosse stato approvato. Ma non all’unanimità: alcuni, in alto loco, erano stati fortemente contrari.

Non ero molto ottimista riguardo alle mie chance e la tempistica, poi, era pessima. Ottenere la collaborazione di un diplomatico è probabile come vincere al lotto, infatti eravamo soliti chiamare tra noi quel tipo di scenario proprio «la vincita al lotto».

Il rischio maggiore era che Sergei mi denunciasse: riferire ai propri servizi segreti contatti simili fruttava ai diplomatici una promozione immediata. E i tempi strettissimi imponevano che ci accordassimo al primo incontro, anziché, diciamo, in un paio d’anni, come si fa in genere per andare sul sicuro.

Pertanto, in mancanza di qualcosa di tangibile da offrire, avrei dovuto lavorare su quella che definisco «fiducia a prima vista»: genuina, rispettosa considerazione per gli interessi della controparte.

Oggi posso tranquillamente offrire la mia fiducia pressoché a chiunque, finché non ne abusa, ma all’epoca non mi rendevo conto di quanto si possa essere flessibili nel concederla. Ero ancorato alla convinzione, che oggi mi appare quantomeno bizzarra, che la fiducia fosse un assoluto spirituale e morale, impossibile da ritirare o da modificare. E l’idea di poter voler bene a una persona senza fidarsi di lei mi era del tutto estranea.

Ero preoccupato che Sergei si sentisse asservito alle autorità del suo Paese. Per secoli i russi sono stati dominati da governi forti: prima gli zar, poi i commissari del popolo, oggi gli zar della droga nel club dei miliardari di Putin.

Lo chiamai a un numero riservato fornitomi da Leo. Accettò di incontrarmi in un ristorante di Wall Street, il *Reserve Cut*. Con la scelta di quel locale gli inviavo un messaggio implicito: nessuno del suo consolato lo avrebbe visto, là a Lower Manhattan, a chilometri dall’Upper East Side dove lavorava.

Molti diplomatici russi avrebbero insistito per un incontro in ufficio, indicando così molto garbatamente che non intendevano neppure prendere in considerazione la possibilità di un «rapporto non ufficiale». Ma forse Sergei voleva solo evadere dal suo cupo, grigio consolato e pranzare in un locale esclusivo di tendenza. Leo mi aveva detto che il suo amico non aveva

molte occasioni di viziarsi e apprezzava la buona tavola e un'amichevole conversazione.

Il D-day, mentre il maître lo scortava al mio tavolo, lessi rapidamente il suo linguaggio del corpo: fronte aggrottata e labbra serrate, indice di tensione, testa rigida e lievemente reclinata all'indietro, segnale di reticenza, e al tavolo subito braccia incrociate, sintomo di chiusura. Anche lui mi squadrò, verosimilmente cercando analoghe informazioni nel mio atteggiamento. Una rapida, sfuggente stretta di mano. Guardia alzata in modalità di difesa. Diede uno sguardo all'orologio. Brutto segno.

«La ringrazio di avermi dedicato un po' del suo tempo prezioso», esordii, «anche se mi spiace che il nostro comune amico non abbia potuto essere con noi…» Sempre meglio non fare nomi.

Con Leo avevamo considerato l'opportunità che venisse anche lui, per mettere più a suo agio Sergei, ma alla fine avevamo ritenuto che forse la sua presenza avrebbe invece potuto inibirlo.

La menzione di Leo addolcì lievemente i lineamenti del mio ospite, mentre si guardava intorno in quel tempio dei *power brokers* con aria di quieta approvazione e senza apparente imbarazzo. L'abbigliamento non rispettava il dress code implicito, ma valorizzava ugualmente Sergei: aveva spalle larghe, un fisico slanciato e un aspetto migliore della maggior parte dei suoi omologhi russi, spesso pallidi e in sovrappeso per le lunghe ore di sedentario lavoro d'ufficio.

«Il nostro amico pensa che abbiamo diversi interessi comuni e che potremmo trovarne altri, con le adeguate risorse, si capisce», aggiunsi cautamente.

Lui parve sollevato che fossi andato subito al sodo, pur nell'ambiguo lessico della burocrazia internazionale, anziché insultare la sua intelligenza tergiversando a lungo. Sul suo viso si spianò qualche altra ruga.

Quella reazione mi incoraggiò abbastanza da decidere di offrirgli un ulteriore tassello di realtà, anche se avrei nuovamente dovuto calarlo in un lessico vago, come ad ammettere la gravità delle mie parole, e dargli spazio per fare eventualmente dietrofront, se le cose non fossero andate per il verso giusto.

«So che lei è un diplomatico», proseguii, «ma supponiamo, ipoteticamente, che qualcuno nel suo consolato fosse nei servizi speciali.» Le sue sopracciglia si sollevarono impercettibilmente, perché quello era il

nome in codice per l’intelligence usato dagli agenti segreti, che quasi mai ricorrono a vocaboli espliciti come «spia» e «spionaggio». Ed era pure una tacita ammissione che io appartenevo ai servizi speciali. Gli angoli della sua bocca si sollevarono lievemente: un sottile segnale di assenso. Avevamo già un briciolo di investimento reciproco!

A questo punto, però, il mio ospite lanciò di nuovo un’occhiata all’orologio, che poteva essere un modo per tagliare corto, e stavolta gli chiesi chiaro e tondo se avesse fretta. Se non altro, avrei mostrato sensibilità per le sue esigenze. Ma una risposta affermativa avrebbe significato solo una cosa: game over.

«Niente affatto», disse. «Abbiamo tutto il tempo.» Buon segno. Non stava tentando di filarsela, aveva semplicemente dei limiti di tempo e stava subordinando la sua agenda alla mia. (Indizio positivo n. 1. Da qui in poi evidenzierò gli indizi positivi. Ti ho già indicato alcuni di quelli inequivocabilmente negativi, come i suoi iniziali segnali non verbali.)

Ordinammo. Gli chiesi come avesse conosciuto Leo: una specie di test di Rorschach interlocutorio per vedere dove sarebbe andato a parare. Se avesse risposto con un brusco: «È stato molto tempo fa», avrebbe voluto farmi capire che il suo rapporto con Leo non era affar mio e non avevo speranze di appoggiarmi alla loro amicizia.

A un osservatore disattento queste potrebbero sembrare semplici chiacchiere, ma l’esperienza mi ha insegnato che qualunque discorso può essere importante e significativo, se ti consente di costruire un rapporto di reciproco aiuto.

Ho anche imparato che, di regola, più le persone tornano indietro nella vita, più abbassano la guardia, probabilmente per una sorta di istinto primordiale.

Ecco altri indizi di investimento che stavo cercando: il soggetto è adeguatamente ricettivo ad argomenti neutri? È disponibile a rivelare qualcosa di se stesso? È disposto a condividere qualcosa di importante per lui? Mi confiderà una cosa che non direbbe a nessun altro? Mi farà capire che posso osare di più?

Come avevo chiesto prima del suo arrivo, ci venne servita Gzhelka White Gold riserva speciale, la preferita non solo di Leo ma anche di Sergei, mi era stato detto. Un altro modo per dimostrargli che Leo mi aveva raccontato parecchio su di lui (sperando che questo non lo seccasse) e

aumentare il livello di confidenza tra noi. Era un incontro da prendere con le molle, quello, come senz'altro ne avrai anche tu sul lavoro: manipolazione, simulazione e lusinghe sono endemici ovunque.

Sergei gradualmente cedette e mi raccontò del giorno in cui il padre di Leo aveva salvato la vita a sua sorella. Quei ricordi suscitarono in lui una forte emozione, ancorché ben controllata, e intanto eravamo entrati un po' più in confidenza. Passammo al tu.

Gli posi un'altra domanda interlocutoria, facendola sembrare il più spontanea possibile: «Qual era la tua festa preferita da bambino?» È in assoluto la domanda su cui punto di più – e spesso suscita reazioni inattese e preziose –, perché è un modo non aggressivo di rompere il ghiaccio con qualcuno e disarmarlo. Lo riporta a momenti e luoghi in cui si è sentito felice e protetto e fa salire i livelli di dopamina e serotonina, i cosiddetti «neurotrasmettitori della felicità», anche se mai quanto una buona vodka, che frattanto continuavano a servirci generosamente, come avevo chiesto di fare. Così, attaccando il suo antipasto di tonno e tartufo bianco, Sergei mi svelò la magia di un Natale ortodosso russo.

Al termine del racconto mi fissò e, senza aggressività, disse con franchezza insperata: «Robin, bando ai preamboli: perché questa chiacchierata?» Ottimo! Era stato lui per primo a indicare di voler condividere con me più di un pranzo da duecento dollari. E di sua iniziativa, per giunta! (Indizio positivo n. 6.)

«Vorrei farmi un'idea delle tue priorità e dei tuoi interessi», risposi, «per vedere se potrei, diciamo, essere una risorsa per te…»

Annuì amabilmente. «E quali sono le tue priorità?» domandò. Bene! Stava spostando l'attenzione su di me (indizio positivo n. 2). Cominciava a piacermi!

«Al momento sto ricostruendo. Sai, dopo il disastro del caso Hanssen…»

«Un incarico importante!» Mi lusingava per estorcermi ulteriori dettagli, badando al contempo di farmi capire che non pretendeva di sapere nulla di riservato. Ma sembrava anche sinceramente colpito che io avessi un compito di quel livello, pur essendo solo agli esordi della mia carriera (indizio positivo n. 8).

Riportai il discorso sulle nostre infanzie, così diverse, non tanto per ragioni di lavoro, ma perché sono curioso per natura. Per connetterti all'altro devi essere te stesso – o la va o la spacca –, perché tutti oggigiorno

sono estremamente sensibili alla manipolazione: se solo ne avvertono il sentore, si raffreddano in un batter d'occhio.

Dopo un'altra vodka, gli chiesi: «Quindi, cosa pensi che potremmo riuscire a fare insieme?»

«Qualcosa da cui entrambi i nostri Paesi potrebbero trarre beneficio?» Il tipo mi piaceva. Era diretto e sveglio, proprio come mi aveva anticipato Leo.

«A te per esempio che cosa sta più a cuore?»

«Rendere il mondo un posto migliore per i miei figli. Più sicuro.» Risposta buonista che poteva essere artefatta e insincera, ma poi soggiunse: «A volte li porto… cioè li portavo… dalle parti del World Trade Center». Qui si bloccò. Le spie russe non mostrano sentimenti, ma il solo menzionare i suoi figli insieme con le Torri Gemelle lo aveva evidentemente commosso.

«Quando gli aerei si schiantarono non sapevo dove fossero i miei figli e cosa sarebbe successo ancora…» Il suo viso non tradì emozioni, ma di nuovo si interruppe bruscamente.

Per colmare il silenzio, dissi: «Ti capisco. Eccome. Fin troppo bene».

«Essere padre è lo stesso ovunque, vero?» osservò lui. (Indizio positivo n. 9.)

«Assolutamente. La nostra priorità è sempre la loro sicurezza.»

«Ascolta…» era titubante. «Ho corso un grosso rischio venendo qui a parlare con te, e l'ho fatto solo per fare un favore al nostro comune amico. Se tieni alla sua amicizia e vuoi continuare a parlare, ciò che diremo deve restare tra noi. Lui capirebbe la tua discrezione, ne sono certo.» (Indizio positivo n. 10.)

Gli indizi di fiducia si moltiplicavano. Di solito è la norma: fiducia chiama fiducia.

«Non sapevo bene che cosa aspettarmi da questo incontro», replicai, «ma ero fiducioso, per via dell'affetto del nostro comune amico nei tuoi confronti. E questo è più di quanto avessi sperato.»

Arrivò la sua *entrée* di salmone e caviale Beluga con verdure in croccante tempura. «Dovremmo incontrarci di nuovo», osservò Sergei (indizio positivo n. 3), mentre spalmava un po' di caviale su un crostino ricoperto di panna acida.

«Hai amici nei servizi speciali, in patria?» chiesi. Non mi aspettavo che avrebbe risposto, e non lo fece. Ma accennò un mezzo sorriso per mostrare che non era infastidito dai miei tentativi… e che sì, certo che sì.

Fui grato che non mi domandasse perché volevo saperlo. Aumentò il mio livello di comfort. Continuammo a conversare. Gli chiesi dei suoi ricordi d'infanzia più lieti, un'altra domanda rasserenante ed evocativa.

Mi raccontò di quando aveva aiutato il padre a ristrutturare una dacia in campagna. Io gli parlai dei ben più spartani campeggi con i miei genitori in riva a un lago. Mi divertiva il fatto di essere io, tra i due, quello che veniva dalla classe operaia, e anche lui apprezzò l'ironia.

Poi disse: «Non posso aiutarti in molte cose che forse vorresti da me…» Rimasi solo parzialmente deluso: avevo già imparato che costruire un rapporto con una persona importante è spesso più utile che risolvere un problema contingente. «Ma forse potrebbero interessarti alcune mie opinioni sul terrorismo?» La sua capacità di leggermi nella mente mi ricordò Jesse.

«Assolutamente sì.»

«Potrei venire incontro a questo tuo interesse chiamando una persona, in patria, che è in debito con me. E che può dirti cose che ti aiuteranno, cose che potrebbero essere di una qualche utilità anche al mio Paese, e a me…» (Indizio positivo n. 5.) «Se si dovesse raggiungere un accordo di cooperazione», continuò, «io collaborerò, anche se mi sarà difficile, per varie ragioni. Ma questo è un problema mio, non tuo. D'altro canto, se tu avrai successo anch'io ne beneficerò…» (Indizio positivo n. 4.)

E qui, inaspettatamente, mi fece scivolare in mano un regalo fantastico. Sono ancora oggi informazioni segretate; posso dire soltanto che riguardavano terroristi infiltrati in varie milizie ribelli, nel suo Paese e in altre repubbliche che si stavano sollevando contro la Russia.

Un'operazione contro di loro sarebbe stata utilissima per la sicurezza nazionale americana: avrebbe limitato la diffusione geografica di Al-Qaida, impedendole di espandersi e costringendola a rimanere un obiettivo identificabile e perseguibile.

«Naturalmente non dirò nulla ai miei colleghi di questo nostro piacevole incontro», mi rassicurò. «Ma chissà, forse in futuro avremo entrambi gradi e ruoli più elevati, magari nel frattempo i legami tra i nostri Paesi si saranno rafforzati e potremo cooperare più apertamente.» (Indizio positivo n. 7.)

Come probabilmente avrai notato, questo incontro – da cui si ottennero notevoli risultati che contribuirono a salvare molte vite umane – non fu un esercizio di scaltra manipolazione mentale, né un idillio tra due persone che muoiono dalla voglia di compiacersi a vicenda. Fu piuttosto qualcosa di simile a una conversazione tra due manager che si studiano, razionalmente e rispettosamente, cogliendo l'uno nell'altro segni e indizi di analogie personali e di una convergenza di interessi.

Questo è tutto, ma è anche tutto ciò che serve.

Gli Stati Uniti fecero un uso prezioso delle informazioni fornitemi da Sergei, e questo contribuì anche a un momentaneo ravvicinamento delle due superpotenze.

Non durò, ma dimostrò che era possibile e che in un mondo razionale potrebbe accadere di nuovo.

20 agosto 2017
Ricordi

«Sergei!» esclamai. Non lo vedevo dal 2009. Ci eravamo persi di vista quando avevo lasciato New York per seguire un mio amico al quartier generale dell'FBI a Washington.

Avevo investito molto nel mio amico, un mio ex superiore, e lui in me, e ciò mi aveva spinto a prendere quella decisione, che fu poi ripagata – anche se non nel modo in cui pensavo – dall'opportunità di dirigere il Programma di analisi comportamentale. Ma ne riparleremo.

Come strategia per fare carriera alcuni seguono il denaro e si fanno buoni amici, altri seguono gli amici e fanno dei bei soldi. Entrambi gli approcci funzionano, ho scoperto, ma il secondo assicura molta più prevedibilità e comporta meno preoccupazioni. Non ti tocca star sempre lì ad aspettare che da un momento all'altro il tuo castello di carte crolli.

«Che piacere rivederti!» mi disse Sergei abbracciandomi. «Ma in un momento simile…»

Ci eravamo infatti ritrovati in una triste circostanza: al piccolo rinfresco offerto al termine del funerale di Leo.

Sergei era arrivato appositamente da Mosca, un toccante omaggio al nostro comune amico.

«Hai già visto Viktor?» gli chiesi. «Sarà dura per lui, ma è un tipo tosto, come suo nonno. Ce la farà.»

Viktor mi aveva consegnato un bel fucile che Leo aveva lasciato per me nel suo testamento. E mi aveva ringraziato per l'ennesima volta di averlo aiutato a rimettersi in sesto e a rimanere negli Stati Uniti, in quegli ormai lontani, cupi giorni in cui tutti avevamo dovuto reimparare a fidarci. Io mi ero fidato di suo nonno e lui di me, e insieme avevamo aiutato Viktor ad avere fiducia nell'America.

Sergei e io ci aggiornammo sulle rispettive carriere e famiglie, e fu come se tutti quegli anni non fossero mai passati.

A un funerale è facile vedere il tempo come il nemico comune del genere umano, perché il tempo misura l'età, e l'età significa declino e infine morte.

Così, lo spettro della perdita e un sinistro ticchettio incombono lugubri su ogni estremo saluto. Tuttavia, pur dicendo addio a coloro che mai più rivedremo, inevitabilmente avvertiamo anche la dolcezza del tempo, con il suo ricco lascito di maturità, ricordi e significato.

Leo, Sergei, tutti loro mi riportavano alla mente ricordi del dopo 11 settembre, quando non potevo fare a meno di domandarmi perché mai avrei dovuto ancora fidarmi di qualcuno.

Ma non ha senso, è come chiedersi: Perché dovrei amare ancora?

Nel 2017 Russia e Stati Uniti erano in una situazione di stallo mai più vista dalla fine della guerra fredda, e già solo quella terribile atmosfera risponde alla domanda: «Perché fidarsi ancora?» Semplice: perché se lo fai razionalmente, è sempre meglio dell'alternativa.

«Tra due mesi andrò in pensione», mi annunciò Sergei, versando due *shot* di Gzhelka White Gold per me e per sé. «E inizierò a lavorare per una multinazionale che potrebbe interessare anche a te», soggiunse, con uno sguardo d'intesa che mi fece tornare in mente il nostro primo incontro.

«Vuoi che ti chiami, allora?» dissi.

«Sì. C'è dell'altro che possiamo fare insieme.»

«Al futuro, allora.»

«E al nostro amico!» Facemmo tintinnare i bicchieri, a sancire che il nostro legame continuava.

DEBRIEFING

CAPITOLO 3

«COSTRUIRE ALLEANZE D'ACCIAIO»

SEGNO 1: INVESTIMENTO

Citazione chiave: «Volenti o nolenti, noi tre eravamo legati in quell'ora fatale della storia e ciascuno sapeva che cosa avrebbe fatto l'altro».

Messaggio chiave: investire nel successo di un'altra persona significa allearsi con lei e aiutarla ad avere successo, nella convinzione che il suo successo gioverà anche a te. L'investimento richiede coraggio e giudizio. Paga, ma solo se sai giocartelo bene.

PUNTI DA RICORDARE

1. **L'investimento non è considerato un atto virtuoso,** in quanto è motivato da un interesse personale. Ma può suscitare gratitudine e amicizia, soprattutto in una relazione a lungo termine. Investire in qualcuno è un po' come investire in borsa.
2. **L'investimento è una pratica comune negli affari.** Ma è altrettanto valido tra famigliari e anche tra amici, soprattutto se l'amicizia si basa in parte su legami professionali.
3. **L'investimento è la migliore forza animatrice del lavoro di squadra,** professionale e non.

I quattro modi principali in cui vengono veicolati gli indizi di fiducia e di sfiducia:

Comunicazione verbale: è il modo più diretto per scoprire che cosa vogliono le persone. E dare loro ciò che vogliono è il miglior modo per costruire alleanze reciprocamente valide caratterizzate dalla fiducia, dall'onestà e dal sostegno reciproco.

Comunicazione non verbale, o linguaggio del corpo: se sappiamo decodificarlo, rivela ciò che qualcuno pensa e prova davvero, particolarmente quando non coincide con ciò che dice.

Azioni: i fatti parlano più delle parole. Spesso sono gli indizi più potenti di tutti i sei segni. Le azioni passate sono rivelatrici, ma quelle attuali sono segnali ancor più efficaci per prevedere un duraturo beneficio reciproco.

Intenzioni: dichiarate e/o osservate, indicano il grado di allineamento dell'altra persona ai nostri obiettivi e alle nostre aspirazioni.

Dieci indizi positivi di investimento nel tuo successo

1. La persona cambia il suo stile e ritmo di lavoro per adattarsi ai tuoi.
2. Bada alle tue priorità e ai tuoi interessi.
3. Cerca attivamente altre cose che può fare con te.
4. Fa per te anche qualcosa che gli pesa.
5. Chiede favori ad altri per aiutarti.
6. Ti fa piaceri non richiesti.
7. Crea un'immagine positiva di te e ti riconosce il merito di risultati ottenuti insieme.
8. Manifesta sincero entusiasmo per i tuoi successi.
9. Ti introduce nella sua cerchia sociale.
10. Condivide con te i suoi segreti.

Dieci indizi negativi di investimento nel tuo successo

1. La persona ti bypassa per una promozione.
2. Evidenzia le vostre differenze.
3. Ti esclude da riunioni importanti.
4. Ti biasima per errori banali.
5. Accenna ad altri posti di lavoro e incarichi in cui riusciresti meglio.
6. Quando esponi le tue idee, manifesta segnali non verbali forse volutamente negativi.
7. Ti chiede conto di voci poco lusinghiere che circolano su di te.
8. Si distrae, o addirittura se ne va, mentre stai parlando.
9. Con te è molto più parca di suggerimenti ed elogi di quanto lo sia con altri.
10. Polemizza in modo non costruttivo con le tue idee e opinioni.

a. È detto *March Madness* il periodo dei tre weekend a cavallo fra marzo e aprile in cui si tiene il torneo di pallacanestro NCAA. (*N.d.T.*)

b. Incrocio tra il motto *Semper fidelis*, «sempre fedele», e Gumby, un personaggio di animazione fatto di gomma molto popolare negli Stati Uniti. (*N.d.T.*)

4
Far contare il tempo

Segno 2: CONTINUITÀ

La persona pensa
che il vostro rapporto durerà a lungo?

Aprile 2002
Gli agenti non sudano

UN tipico paradosso dei grandi rivolgimenti storici è che, mentre avvengono, di rado chi li vive li avverte come tali.

Lo stesso vale per l'eroismo: in genere gli eroi non sono consapevoli di comportarsi come tali, perché sono troppo occupati, esausti o spaventati per rendersene conto. E troppo spesso ricevono un riconoscimento postumo.

Nei servizi segreti un ulteriore paradosso caratterizza certi momenti salienti della storia, l'eroismo e i casi che lo suscitano: nessuno ne viene mai a conoscenza. O almeno, questo è l'obiettivo.

È in parte per questa ragione che è molto importante disporre di un sistema affidabile di valutazione del prossimo, che costituisca una garanzia di prevedibilità, altrimenti la logica e il senso della realtà possono andare smarriti e neppure l'eroismo può far fluire la storia nella direzione in cui vogliamo.

Nei tragici mesi seguiti all'11 settembre, quando il mondo cambiò radicalmente e il tempo parve quasi fermarsi, conobbi un vero eroe, un uomo che con le sue gesta ha cambiato il corso della storia. Ma mi ci vollero anni per apprezzarne appieno il contributo. Solo il passare del

tempo, ho scoperto, ci offre quella perspicuità di visione che solitamente viene a mancare in epoche turbolente.

Tutto iniziò a bordo della portaerei *Intrepid*, il quartier generale temporaneo dell'FBI newyorkese durante i lavori per rendere di nuovo agibile la nostra sede, gravemente lesionata dall'attacco alle Torri Gemelle, distanti appena cinque isolati. Noi agenti avevamo ricevuto l'incarico di occuparci esclusivamente delle piste relative all'11 settembre, abbandonando le altre consuete attività, come creare nuove opportunità, reclutare spie, lavorare per la sicurezza del Paese e seguire una miriade di progetti globali.

Pertanto ero indeciso su come muovermi quando, una mattina dell'aprile 2002, ricevetti una telefonata di Leo che mi chiedeva di incontrare un altro membro dell'*Outsiders Club*. La faccenda non aveva nulla a che fare con l'11 settembre, quindi ero incerto se accettare o meno; non sapevo neppure se mi sarebbe stato permesso. Leo, però, mi riferì con inconsueta concitazione un messaggio molto breve ed esplicito della persona in questione, quel genere di cose che non si mettono nero su bianco.

In sostanza, chiedeva un contatto con un agente federale e lasciava intendere un'estrema urgenza, ma senza fornire una chiara motivazione. Il potenziale CHS era apparentemente ultradiscreto, come spesso sono le fonti umane confidenziali. Il messaggio si concludeva con una criptica richiesta d'aiuto, che alludeva al nostro «essere tutti mortali». La gente tende a contattare l'FBI ogniqualvolta crede di avere avvistato il Bigfoot a bordo di un UFO, e dopo l'11 settembre eravamo sommersi da un autentico diluvio di chiamate di privati cittadini.

Leo precisò che il nostro comune amico Sergei conosceva l'uomo che voleva mettersi in contatto con me e garantiva per lui. Presentata così, la faccenda era già meno campata per aria. Avevo conosciuto Sergei soltanto qualche settimana prima, ma sentivo che il legame che avevamo stretto sarebbe durato: era stato un tipico caso di fiducia a prima vista.

Tuttavia, ai fini della valutazione di una persona, la fiducia a prima vista è insolita e non altrettanto efficace della sua convinzione che il vostro rapporto durerà a lungo. Come abbiamo detto, chi pensa che avrà a che fare con te per molto tempo tenderà a trattarti bene, perché sa che prima o poi si troverà ad affrontare le conseguenze positive o negative delle sue azioni. Questa è solo una delle leggi della natura umana che rendono molti principi

delle scienze sociali quasi tanto validi e prevedibili quanto quelli delle scienze esatte.

Così, mentre Leo parlava presi alcuni appunti e portai tutto al mio Maestro Jedi. Jesse mi insegnava sempre qualcosa di nuovo e lo fece anche quel giorno. Gli lessi le mie annotazioni, compresa quella strana allusione finale. «Cosa significa che siamo tutti mortali? È una minaccia?»

«Non direttamente. È una citazione da un discorso di John Kennedy sull'imminenza di una guerra nucleare. Perciò direi: va' a conoscere questo tizio. Salva il pianeta. Se non sei troppo occupato a fare altro, ovviamente.»

Non mi sentivo pronto ad affrontare un caso simile. «E se ci andassi tu, invece?» azzardai.

«Negativo: non mi conosce.»

«Ma non conosce neanche me», obiettai.

«Ti conosce eccome. Attraverso i tuoi amici al club. Lui si fida di loro e loro di te, di conseguenza lui confida che tu ti fidi di lui.» Districai quella selva di pronomi e capii che cosa intendeva. Nel gergo dell'FBI lo si definisce un «trasferimento di fiducia» tra due sconosciuti tramite un amico comune.

«Ma non c'entra nulla con l'11 settembre, di conseguenza non posso lavorarci, anche volendo», tentai di ribattere, camminando nervosamente per la stanza.

«Robin, fa' un bel respiro! Non agitarti. Stai sudando.»

«Come fai a non sudare tu, mi chiedo.»

«Gli agenti non sudano. Non si agitano. Riflettono.»

Seppi all'istante che non avrei scordato quel consiglio, uno dei migliori che abbia mai ricevuto, perché i soggetti di Tipo A come me sono ansiosi e facili al dirottamento emotivo. Siamo i peggiori nemici di noi stessi: ambiziosi all'eccesso, temiamo talmente di fallire che a volte preferiamo non tentare nemmeno.

Eppure, ho impiegato anni per riuscire a mantenermi calmo e razionale, attenermi al mio sistema e osare. Tenere a bada l'ansia continua a essere una sfida per me, ma ho imparato che, come dice il Vangelo di Matteo, «a ciascun giorno basta la sua pena».

«Andiamo al garage, ti presento un amico», concluse Jesse. Intendeva il garage della nostra sede, per molti mesi quartier generale di fortuna dei grandi capi.

Mentre lo raggiungevamo, Jesse mi spiegò che un alto dirigente amico suo era un drago nell'aggirare la burocrazia e semplificare le procedure. «Sai, non è il tipo del carrierista», disse, e per lui questo era uno dei massimi complimenti. Gli interessavano le persone, non i «pedigree», e pensava che il suo successo fosse legato alle relazioni ancor più che al suo fiuto di detective o ai riconoscimenti ricevuti. Poneva quindi grande impegno nel suo obiettivo principale: trovare persone speciali su cui poter contare e che a loro volta si fidassero di lui. Quelle sue relazioni erano diventate «portatili»: erano passate da caso a caso, da sede a sede, fino a entrare a far parte della sua vita privata. Il business, del resto, quando è ben condotto è sempre una faccenda personale.

Trovammo l'amico di Jesse, l'agente speciale Jack Johnson, seduto a un tavolino da picnic nel garage trasformato in posto di comando e gli riferimmo l'intera storia.

«Per procedere», fu il suo responso, «la vostra fonte deve chiamare la linea dedicata. Gli assegneranno qualcuno, anche se il caso non riguarda l'11 settembre.»

Il contatto di Leo non l'avrebbe fatto di certo. Voleva chiaramente l'anonimato.

Ma prima che potessi proferir parola, Jesse tirò fuori il cellulare e guardò interrogativamente Jack, che annuì stringendosi nelle spalle. Erano entrati in modalità «comunicazione non verbale».

Jack Johnson era il tipo del cowboy che quando ritiene che una cosa vada fatta la fa, con i suoi tempi e modi.

Jesse compose il numero della linea dedicata e mi porse il suo cellulare nuovo di zecca, un affare che sembrava un walkie-talkie. Ne eravamo tutti impressionati. Un telefono squillò su una scrivania lì accanto, un agente rispose e io, guardandolo in viso, gli riferii per filo e per segno la soffiata ricevuta. «Potrebbe assegnare il caso all'agente Dreeke?» domandai.

L'agente guardò l'amico di Jesse, che fece un cenno di assenso, poi disse: «Ok, è tuo», e riattaccò.

«A una condizione», precisò Jack. «Voglio che Jesse ti affianchi.»

«Robin non ha bisogno di me», intervenne Jesse. «Ma gli darò volentieri una mano.» Subito Jack sembrò guardarmi con occhi nuovi, e da allora divenne uno dei miei alleati. Quel giorno imparai che la fiducia è trasferibile alla velocità della luce.

Certi veterani avrebbero perso le staffe lavorando con un principiante come me, ma non Jesse. Lui non conosceva dirottamenti emotivi, aveva una capacità quasi medianica di leggere gli altri e pensava che chiunque fosse in grado di farlo. Io invece non ci sono mai riuscito: ecco perché ho elaborato il mio sistema.

Mentre andavamo a conoscere il nuovo CHS, chiesi a Jesse quale fosse il nostro programma immediato.

«Fare amicizia», rispose. «Molto velocemente ma rispettando i suoi tempi. Se gli metti troppa pressione, se la batterà. Fallo sentire sempre al centro dell'attenzione. Ah, e non attaccarti troppo a lui. Non abbiamo tempo per faccende simili.»

L'appuntamento era in un tranquillo locale di SoHo. Quando arrivammo, il nostro uomo era già là e stava sorseggiando un tipo di tè mai sentito prima. Buon segno: la puntualità è indice di rispetto, e qualunque rivelazione di gusti personali manifesta già apertura. In assoluto, però, è conveniente che siano gli agenti ad arrivare per primi, per una questione psicologica di controllo della conversazione.

L'uomo, che si presentò come Annan, si dimostrò subito cortese e disponibile e ci permise di gestire il colloquio.

In breve, Annan era, a sua detta, molto vicino all'élite di potere di una delle poche nazioni al mondo a disporre di armi nucleari (è il massimo che possa rivelare). In quel periodo il suo Paese era ai ferri corti con un altro, a sua volta in possesso di armi nucleari, per via di antichi dissidi recentemente riattizzati. La possibile conflagrazione, sfuggita alle maglie dei nostri servizi oberati dalle indagini sull'11 settembre, stava raggiungendo il punto di non ritorno.

In effetti, tutto ciò che sapevamo era che entrambi i Paesi erano soggetti a parecchie variabili imprevedibili ed erano governati da personaggi di cui non ci fidavamo affatto. E ora erano bloccati in un'ennesima versione dello scenario da incubo nucleare che dal secondo dopoguerra perseguita ciclicamente il mondo.

Dallo sguardo di Jesse capii che dava credito ad Annan. Era uno di quegli sguardi che cerchi invano di dimenticare.

Il momento non avrebbe potuto essere peggiore, ma la cosa probabilmente non era casuale. I governi delle nazioni più potenti al mondo

erano già in fibrillazione e questo conflitto avrebbe potuto innescare un bagno di sangue a livello locale, se non addirittura internazionale.

I due Paesi in questione erano nemici giurati degli Stati Uniti, che sarebbero quindi facilmente potuti diventare un target secondario, ma Annan chiedeva che l'America si interponesse tra loro e mediasse.

Jesse suggerì di inserire le informazioni di Annan in un circuito di altissimo livello, chiamato Raw Intelligence Cycle, sottoponendole ai principali *decision makers* senza che diventassero di pubblico dominio.

Annan continuava a ripetere di non voler avere a che fare con persone dalle vaste agende politiche, spesso in parte professionali e in parte personali. Disponeva, ci disse, di un contatto «al vertice» del governo del suo Paese e credeva che il modo migliore per disinnescare la situazione fosse far dialogare solo un ristrettissimo numero di individui ai massimi livelli diplomatici, nella più stretta segretezza. Non si fidava delle spersonalizzate «macchine del potere» che gestiscono tutti i governi.

Mentre parlava sembrava distratto, come se fosse preoccupato di essere visto in nostra compagnia, una preoccupazione tipica di ogni nuovo CHS. Jesse fece un commento diretto riguardo al suo evidente disagio. Lavorava sempre così: massima trasparenza, niente segreti, niente sorprese.

Annan lo ringraziò di averlo notato e ci spiegò che ciò che stava facendo poteva attirargli ritorsioni da più parti, diametralmente opposte e note per il loro scarso rispetto dei diritti umani. Il suo Paese vantava una lunga tradizione di omicidi politici, per cui ci rendemmo conto della portata dei rischi che correva e dell'entità del suo coraggio.

Scoprii che io e lui avevamo parecchie cose in comune: eravamo entrambi ex ufficiali di marina, avevamo figli coetanei, eravamo padri e mariti affettuosi e ci piaceva pescare. Condividevamo anche molte letture e ci consideravamo degli stoici. Amavamo persino la stessa massima del filosofo stoico Epitteto: «Non possiamo scegliere le circostanze, ma possiamo sempre scegliere il modo in cui reagiamo a esse».

Ma non ero certo di fidarmi di lui, né che lui si fidasse di me. In fondo, cosa sapevo veramente di lui? E lui di me?

Quel giorno né lui né io avevamo tempo di scoprirlo. Di norma le operazioni di intelligence avvengono al rallentatore, perché si basano quasi sempre sulla fiducia reciproca, e per coltivarla possono volerci anni, anche lavorandoci assiduamente.

Quando Jesse e io tornammo alla macchina, io mi sentivo più confuso e ansioso che mai.

Lui, al contrario, sembrava solo concentrato, felice di poter fare qualcosa di importante e un filo divertito, soprattutto da me. «Ora non andare di nuovo in ansia», mi disse. «Devo soltanto riordinare un po' le idee. Tu intanto vedi di procurarti più dati su di lui e sulla situazione in generale. Abbiamo un paio di giorni al massimo.»

«Come posso fare?» balbettai.

Si strinse nelle spalle. «Datti una mossa!»

«Okay.»

«Ma rimani concentrato. Niente distrazioni. Lavora sistematicamente.»

«Okay.»

Ricordo ancora ogni dettaglio. I timori erano tanti. E se fosse stata una trappola? Il Paese da cui Annan diceva di venire ci era ostile da sempre. E se fosse stato un membro di Al-Qaida e fosse arrivato a me ingannando Leo? E se fosse stato semplicemente uno svitato?

Mai come allora mi era stato chiaro quanto mi servisse un metodo rapido per valutare le persone. Jesse era capace di farlo naturalmente, ma io non ero Jesse.

Se solo avessi avuto più tempo, almeno un mese, avrei potuto inquadrare meglio quel tizio. Però non avevo un mese, e neanche una settimana. Il tempo non giocava a mio favore: questa era la dura realtà con cui dovevo fare i conti.

La teoria della relatività

Come ho detto, uno dei modi migliori per acquisire dati sulle persone è semplicemente frequentarle a lungo e dare loro l'impressione che il vostro rapporto sia destinato a durare, perché ciò le responsabilizza.

Ma la grossa pecca di questo approccio è che prende un sacco di tempo. Gli effetti del tempo possono però essere alterati ricorrendo ad alcuni semplici trucchi.

Un modo per aggirare il problema è prendere coscienza del fatto che il tempo è estremamente relativo, soprattutto in un'ottica comportamentale. Per dirla con Einstein: «Quando un uomo siede un'ora in compagnia di una

bella ragazza, gli sembrerà sia passato un minuto. Ma fatelo sedere su una stufa per un minuto e gli sembrerà più lungo di qualsiasi ora. Questa è la relatività».

Pertanto, un sistema molto efficace per valutare qualcuno è percepirne le qualità migliori e mostrargliene di analoghe. Provaci: vedrai che il tempo insieme volerà e la vostra conoscenza si approfondirà rapidamente, dando luogo a un rapporto prevedibile.

Ma se si incontrano resistenze è facile restare bloccati entro gli angusti confini del tempo lineare; quando ciò accade, può essere complicato trovare persone che credano che il vostro rapporto durerà a lungo.

Ciò è tanto più vero ultimamente, perché il progresso tecnologico ha creato una società sempre più superficiale, effimera e «liquida».

Tuttavia, se riesci a trovare persone convinte che il vostro rapporto si protrarrà nel tempo, puoi ragionevolmente prevedere che saranno più oneste, generose, cordiali e pronte a sostenere i tuoi obiettivi, che percepiranno come connessi ai propri. Così, ancora una volta vediamo che i sei segni sono complementari e sinergici.

È meglio che la persona realizzi da sé che la vostra relazione è destinata a durare; in alternativa puoi essere tu a favorire questa convinzione, che è potente anche se a legarvi sono contingenze casuali come l’essere compagni di università, vicini di casa o neoassunti in una piccola azienda. A prescindere dalle situazioni che vi legano, il rapporto che si crea tra voi è foriero di conseguenze e opportunità similari.

Ma ricorda la regola della relatività di Einstein: creando intenzionalmente le circostanze giuste puoi sveltire il processo e trascendere il tempo.

Un mio collega analista comportamentale, Jack Schafer, ha identificato tre elementi capaci di cambiare la percezione del tempo, accelerandola: durata, intensità e prossimità, e mi ha insegnato alcuni trucchi in proposito. Altri li ho appresi con l’esperienza. Ecco i principali.

CINQUE TRUCCHI PER ACCELERARE I TEMPI DI CONOSCENZA

1. Intensifica l’esperienza. Avrai notato che se in una giornata fai molte esperienze, quella giornata ti sembra più lunga. Pure i cambiamenti geografici, come un viaggio in aereo, possono avere l’effetto di espandere

le ore, anche quando il fuso orario non cambia. Per far sembrare più longeva una conoscenza recente, riempi il tempo di esperienze intense. Succede in guerra, o quando si condivide qualche altro evento traumatico, ma anche quando si vivono insieme momenti felici, come andare in vacanza o uscire a divertirsi, festeggiare qualcuno offrendogli un pranzo in occasione di una sua promozione e così via.

Insomma, cerca di portare l'altro fuori dalla sua routine, dal suo pilota automatico, dalla sua zona di difesa.

2. Ritualizza il rapporto. I rituali rendono i momenti memorabili, segnano il passare del tempo e hanno il potere di espanderlo.

Offri a qualcuno un caffè ogni venerdì, o scrivigli due righe per un anniversario significativo. Anche soltanto rievocare il passato funziona.

3. Inizia dalla fine. Fidati anche di persone appena incontrate: fa risparmiare tempo e non è rischioso come sembra, se ti mantieni vigile e razionale. Ricorda: *doveryai, no proveryai*, fidati, ma verifica.

4. Valorizza la persona: ciò aumenta il suo senso di affiliazione e ne promuove l'onestà e l'altruismo. Che gli altri sentano di poter essere se stessi con te, e di potersi comportare di conseguenza, può dilatare straordinariamente il tempo lineare.

Nell'amicizia si sperimenta spesso questa libertà; se riesci a trasferire questi momenti magici a un rapporto professionale, le persone ti daranno il meglio di sé.

5. Decodifica il «Codice della fiducia». In un mio precedente libro ho descritto un sistema da me creato, denominato Codice della fiducia – una formula in cinque punti per spingere gli altri a fidarsi di te – che ha dei paralleli con i sei segni per la previsione del comportamento, perché solitamente non puoi fidarti di chi non si fida di te.

Perciò, uno dei modi migliori per trovare persone affidabili è invertire il Codice della fiducia e guardarti dalla loro prospettiva. Definisco questo processo di inversione «decodifica della fiducia».

Se dopo averlo fatto ritieni di non trovarti affidabile, prova a mostrare agli altri che segui davvero questi cinque principi base:

1. Metti da parte il tuo ego. Se le persone ti ritengono egocentrico si demotiveranno e non vedrai mai il loro lato migliore. Saranno guardinghe, sulla difensiva, spesso ostili, non si fideranno di te, né tu di loro. Impara invece a mettere gli altri al centro dell'attenzione e vedrai che ti daranno il meglio di sé.

2. Convalida gli altri. Quando una persona pensa che tu non la approvi, si allontana da te e va in cerca dell'approvazione di qualcun altro. Siamo tutti fatti così. Ma se le mostri interesse – e parli con lei dei suoi problemi, dei suoi gusti, delle sue esperienze e abilità – si sentirà a suo agio e potrà essere se stessa. E di solito ti ripagherà comportandosi con correttezza ed educazione, che sono il terreno comune su cui incontrarsi.

3. Non giudicare le persone. O loro ti giudicheranno. E quando inizieranno a farlo, smetterai di vedere il loro lato gentile, tollerante ed equanime. Allora ti allontanerai da loro, ti chiuderai in te stesso e rovinerai tutto.

4. Sii ragionevole. Se sarai ragionevole e corretto con gli altri, loro generalmente lo saranno con te, e avrai buone ragioni per fidarti di loro.

5. Sii generoso. Altrimenti le persone saranno tentate di essere meschine con te, anche solo per pareggiare i conti. A nessuno piace avere un rapporto unilaterale. Cerca di dare agli altri un po' più di quanto si aspettano: se lo ricorderanno e te ne saranno grati.

Se seguirai questo codice di correttezza e buonsenso, la maggior parte delle persone ti offrirà il meglio di sé.

Un altro modo di utilizzare il Codice della fiducia è cercare negli altri quei cinque tratti, che sono abbastanza facili da individuare. Le persone che seguono questo codice sono di solito piuttosto coerenti e prevedibili: sono trasparenti, tengono al tuo parere, badano non solo alle loro priorità ma anche alle tue, riconoscono la ragionevolezza delle tue opinioni anche

quando non le condividono e non si lasciano dirottare emotivamente se qualcuno perde le staffe o tenta di manipolarle.

Ho insegnato il codice a migliaia di agenti dell'FBI e a migliaia di persone nel settore privato. Gli agenti tendono a adottarlo subito, perché è utilissimo nell'attività investigativa, e così pure i migliori venditori nelle aziende, in quanto lo applicano già istintivamente e da sempre sul lavoro. Di norma questo non vale per chi non ha attitudine alla vendita; analogamente, gli agenti che faticano di più a utilizzare il codice sono solitamente quelli che tengono innanzitutto alla carriera.

Se segui il Codice della fiducia con qualcuno, ti dirà la verità, anche dopo averla a lungo nascosta ad altri che lo hanno trattato in modo tale da farlo mettere sulle difensive.

Molti trovano paradossale che chi è altruista, umile e indulgente possa avere più successo di chi è egocentrico, arrogante e pronto a giudicare. Io no. Certo, viviamo in un mondo in cui tante persone sleali e false accumulano potere e denaro, ma quante volte poi cadono in disgrazia, perdono i pochi amici che avevano e non riescono neppure a godersi le ricchezze tanto mal guadagnate?

A questo punto probabilmente ti sarà chiara la contrapposizione tra chi è affidabile e chi non lo è.

Ora ti faciliterò ulteriormente il compito di valutare le persone fornendoti maggiori dettagli su come decodificare gli indizi di fiducia.

Approfondimento sugli indizi di fiducia

Come accennato nei capitoli precedenti, gli indizi di fiducia devono sempre essere accettati semplicemente come dati. Si tratta cioè di comportamenti oggettivi, tangibili, verificabili, spesso reiterati, che è ragionevole attendersi che continueranno.

Gli indizi non rivelano il carattere morale né la piacevolezza della persona, ma solo la sua prevedibilità: come tali, sono i migliori indicatori dei sei segni per la previsione del comportamento.

Ecco dunque altre informazioni su quattro modalità per capire se qualcuno dice la verità o mente.

1. Attraverso le azioni.

- Le azioni sono la componente più inequivocabile degli indizi, perché i fatti parlano più delle parole e «fanno accadere le cose».
- Le azioni attuali o molto recenti costituiscono i migliori indizi in assoluto, ma contano anche quelle passate. Queste ultime devono però essere corroborate da documentazioni o testimonianze obiettive e verificabili, tratte da fonti di informazione pubbliche e private.
- Le azioni attuali più significative sono le reazioni altrui a ciò che fai, perché si verificano in tempo reale e in un contesto noto a entrambe le parti. Le azioni devono inoltre essere coerenti con le intenzioni e gli obiettivi dichiarati da qualcuno; ogni conflitto in questo senso è un pessimo indizio.

2. Attraverso la comunicazione verbale.

- La maggior parte delle persone è disposta a dichiarare onestamente e chiaramente le proprie convinzioni e posizioni, perché questo è il modo migliore per ottenere ciò che vuole. Ma lo fa con chi non la giudica; pertanto, il dialogo deve essere razionale, pertinente, fattuale e privo di giudizi. Qualunque deviazione da questo modello suscita sfiducia.
- Lo stile comunicativo dovrebbe essere semplice, chiaro, educato e privo di trucchi manipolatori come tattiche provocatorie o appelli irrazionali alle emozioni. I bravi comunicatori devono saper essere anche bravi ascoltatori e offrire risposte immediate e dirette, oltre a saper porre domande. A proposito: le domande che farai non saranno mai troppe.

3. Attraverso la comunicazione non verbale.

- **Il linguaggio del corpo** deve essere coerente con il messaggio verbale. In caso contrario, si crea quello stile comunicativo deteriore che definirei «del venditore manipolatore».

Quando noti significative discrepanze tra comunicazione verbale e non verbale, occhio a false promesse, menzogne, mezze verità, esagerazioni e insincerità.

- **La mimica facciale** è la tipologia di linguaggio del corpo più rivelatrice e anche la più facile da interpretare. Tra le espressioni più comuni di stress troviamo: sorriso forzato, scarso contatto visivo, fronte aggrottata, espressione corrucciata con sopracciglia ravvicinate e labbra serrate. Tra le espressioni facciali positive, che confermano che una persona è a suo agio con te, troviamo invece: contatto visivo frequente ma non fisso, leggera inclinazione della testa verso una spalla, occhi moderatamente socchiusi durante l'ascolto, occasionali movimenti delle sopracciglia e sorriso naturale, non forzato.
- **I segnali non verbali del resto del corpo** che rivelano una discrepanza tra ciò che qualcuno dice e i suoi reali sentimenti includono i seguenti gesti indicativi di stress: incrociare le braccia, serrare le mascelle, tenere le mani con il palmo rivolto verso il basso o fuori dalla vista, una postura particolarmente rigida o viceversa eccessivamente accasciata, una posizione del corpo lievemente girata, come a volersene andare, o addirittura orientata verso un'uscita.
  Il comfort è invece palesato da azioni affabili e rilassate, tra cui: stare in piedi o seduti con una lieve angolazione rispetto all'interlocutore, muoversi con calma e disinvoltura, annuire di tanto in tanto per mostrare attenzione e consenso, protendersi in avanti mentre si ascolta e in generale avere atteggiamenti che denotino apertura, come le mani con il palmo rivolto verso l'alto mentre si parla, tenute all'altezza della vita.
  Alcuni esperti di comunicazione non verbale consigliano di rispecchiare con discrezione i movimenti e la mimica dell'interlocutore. Ma attenzione: se dovesse accorgersene, questa strategia diventerebbe fortemente controproducente.

4. Attraverso le intenzioni, dichiarate e/o osservate.

- Le intenzioni implicite o presunte sono notoriamente inaffidabili. Per credere alle intenzioni di una persona devi vederne chiari segni, o almeno sentirle dichiarare in modo logico e articolato.

- L’elemento più rivelatore delle intenzioni dichiarate da qualcuno è la descrizione dei suoi obiettivi a breve/lungo termine e finali. Gli obiettivi a breve termine saranno quelli che avranno più impatto immediato su di te, ma quelli finali saranno i più rivelatori della sua personalità, delle sue priorità e dei suoi reali desideri.
- Le intenzioni devono essere coerenti con gli interessi di chi le formula. In caso contrario probabilmente non sono autentiche, o non verranno messe in atto.

Di seguito, ecco dieci dei più comuni indizi indicativi del fatto che gli altri non pensano di avere un rapporto duraturo con te, cosa che li rende molto più difficili da valutare. Se noti qualcuno di questi segnali di sfiducia, sii cauto!

Forse individuerai questi indizi in persone che trovi simpatiche e sembrano averti in simpatia. Il che può anche essere vero, ma attenzione: come già detto, una cosa è la simpatia, un’altra la fiducia, l’affidabilità, la competenza.

DIECI INDIZI NEGATIVI PER LA DURATA DI UN RAPPORTO

1. I tuoi superiori dimenticano spesso il tuo nome ma non sembrano preoccuparsene. Eloquente esempio del linguaggio silenzioso della disistima. È vero, non tutti sono bravi con i nomi, ma quasi tutti sembrano stranamente ricordare i nomi delle persone importanti per il loro futuro. Sta’ in guardia!

2. Sei stato assunto con un contratto a tempo determinato e non si parla minimamente di prorogarlo. Il lavoro precario già di per se stesso non è un buon segno, ma se sei in un posto da abbastanza tempo da aver fatto un’impressione, questo è un indizio ancora peggiore.

Prendi il coraggio a due mani, vai dai tuoi capi e chiedi – in modo razionale – che cosa puoi fare per essere una risorsa migliore per loro e per l’azienda. Gli unici aspetti della tua personalità che potranno risentire di questa iniziativa proattiva e diretta saranno la tua timidezza e/o la tua mancanza di autostima, cioè esattamente gli aspetti di cui vuoi liberarti.

Attieniti ai segnali non verbali generali di accettazione sopra elencati, tra cui la posizione del corpo detta *body blading*, in cui una persona si pone lievemente di lato rispetto all'interlocutore per non risultare eccessivamente aggressiva. Altri indizi non verbali amichevoli e invitanti sono una lieve inclinazione della testa, un'espressione serena e ottimistica e un contatto visivo assiduo ma non fisso.

Se ricevi una risposta tiepida, priva della chiarezza e della trasparenza in cui speravi, individua il ruolo o il servizio che puoi svolgere meglio della maggior parte degli altri dipendenti e inizia a svolgerlo. Potrebbe essere la tua unica chance per una permanenza più lunga.

3. I tuoi superiori limitano la conversazione a un livello superficiale e impersonale. Questo è comune nei primi giorni di lavoro, ma se avviene anche in seguito o stai fallendo nel tuo lavoro, o stai fallendo come essere umano.

Sii te stesso. Non è una strategia pericolosa – a meno che tu sia davvero una frana – e probabilmente romperà il ghiaccio quanto basta per integrarti meglio nell'azienda.

Ricorda: per i capi è più facile licenziare persone che non conoscono. Rendi loro difficile farti fuori e sarà meno probabile che accada.

4. Colleghi in posizioni analoghe alla tua tendono a ricevere informazioni importanti prima di te. È evidente che non sei nel circuito informativo principale. Scopri il perché. Per rimanere in un'azienda è indispensabile avere una consapevolezza situazionale.

Ancora una volta, sii proattivo, perché questi sono tempi duri per sopravvivere alle burocrazie aziendali.

Se non hai informazioni chiare in merito a come svolgere il tuo lavoro in modo più produttivo a beneficio dei tuoi capi, dei colleghi o di altri in azienda, condividi con loro le tue preoccupazioni e chiedi consigli su come potresti migliorare il flusso di informazioni per incrementare il loro successo.

Le persone passive – prive di informazioni o di consapevolezza situazionale – spesso finiscono relegate nel dimenticatoio a domandarsi come mai la loro carriera non sia mai decollata.

5. Il tuo capo non ti chiede mai dei tuoi obiettivi di carriera a lungo termine. Bruttissimo segno, esempio estremo di linguaggio del silenzio!

Chiedigli di concederti un incontro in cui metterlo a parte dei tuoi obiettivi. Forse pensa semplicemente che tu sia contento di restare dove sei.

Non aspettarti che gli altri sappiano di te più di quanto tu sai di loro. Ricorda: il centro del tuo universo sei tu, quello del loro universo sono loro.

6. Non vieni incluso in nessun evento sociale correlato al lavoro. Indizio simile a quelli di non ricordare il tuo nome e di parlarti solo di argomenti professionali.

Focalizzati su qualcuno che sembra rispettarti o averti in simpatia e proponigli un drink dopo il lavoro oppure un pranzo, che naturalmente offrirai tu. Sforzati di inviare segnali non verbali positivi. Scopri se l'azienda, l'ufficio o il team hanno una pagina social in cui condividono informazioni.

7. Un tuo pari grado è scortese con te. Cerca di capire se questo accade perché altri hanno sparlato di te. Purtroppo è più frequente di quanto tu pensi: le persone sono attratte dai pettegolezzi come lo sono dagli incidenti stradali. Ma, nel caso, non rendere pan per focaccia e mostrati superiore.

8. Ti offri di ampliare le tue mansioni ma il capo rifiuta la proposta. Succede. Se però accade sempre, significa che sei sottovalutato. Forse stai semplicemente offrendo risorse in aree già coperte. Sforzati di scoprire quali sono le priorità dell'azienda e chiedi ai tuoi superiori di che cosa sentano la mancanza e come potresti essere una risorsa migliore per loro.

Ricorda: le persone vengono licenziate con velocità allarmante, se sono considerate rimpiazzabili.

Inizia a estendere le tue mansioni da solo e senza pretendere riconoscimenti economici. Quando qualcuno ottiene qualcosa gratis, desidera che questa situazione continui e prima o dopo ti ricompenserà. Di questi tempi, spesso la ricompensa è già che possa esserci un «dopo».

9. Hai l'impressione che ci siano cricche in cui la tua presenza non è gradita. Probabilmente non sei paranoico: è così, perché le cricche sono per definizione esclusive.

Se vuoi farne parte, compi una delle imprese più difficili ma anche più remunerative nella cultura aziendale: umiliati. L'umiltà è straordinariamente redditizia, è il passaporto stesso della fiducia e dell'integrazione. Rifiutare una persona umile è difficile quanto sparare sulla Croce Rossa.

10. I tuoi superiori parlano del futuro ad altri tuoi pari grado, escludendoti. Probabilmente non ti vedono come parte dell'avvenire aziendale.

Per capovolgere la situazione, sii tu il primo a chiedere del futuro: mostra interesse, metti bene in chiaro che non solo vuoi partecipare a quello che avverrà, ma desideri anche aiutare gli altri a fare altrettanto. Ciò renderà le tue intenzioni parte delle loro.

Visto che le persone fanno sempre ciò che è nel loro interesse, se la tua presenza è funzionale ai loro scopi avrai molte più probabilità di non essere licenziato.

Aprile 2002
Il secondo incontro

La maggiore difficoltà che affrontai per il mio secondo incontro con Annan fu essere autorizzato a rivederlo. Non appena io e Jesse riferimmo l'esito del primo colloquio – una plausibile minaccia di conflitto nucleare – ci assegnarono a un funzionario di livello più elevato, decisamente avverso al rischio: il tipo interessato soltanto a fare carriera, molto preoccupato che qualcosa potesse «bruciarlo» e bloccare la sua ascesa. Tagliò corto dicendomi che per un caso simile serviva qualcuno con più esperienza.

Seguendo gli insegnamenti di Jesse e ispirandomi al suo comportamento, mi guardai bene dal reagire all'affronto alla mia competenza. Cominciavo a rendermi conto che l'elemento principale nel controllo di quella situazione era il controllo di me stesso. Sarebbe stato il primo grosso caso per me; lo consideravo un'opportunità unica per imparare a gestire il sistema e a utilizzare strategicamente le mie relazioni. Fu un cambiamento di approccio davvero liberatorio. Mi sembrava di avere un nuovo superpotere: riflettere, anziché lasciarmi divorare dall'ansia, e focalizzarmi tanto sulle persone quanto sul processo.

Volevo ancora controllare la situazione, ma a volte il modo migliore per riuscirci è lasciar andare le cose, facendo il possibile perché vadano nella tua direzione, il che solitamente equivale a essere una risorsa per loro aiutandole ad andare nella loro direzione. Sembrerà un concetto zen, ma non a caso il famoso libro di Dale Carnegie si intitola *Come trattare gli altri e farseli amici* e non *Come trattare gli altri e controllarli*.

Parlando con il nuovo supervisore provai a guardare la situazione dal suo punto di vista e misi bene in chiaro, con l'ausilio di dati e cifre, che capivo le sue perplessità. Mi spinsi persino a essere esplicitamente critico in merito a una mia partecipazione al caso. Schiettezza e autocritica suscitano rispetto e ammirazione. Un approccio simile è il massimo in termini di trasparenza, e se tu per primo sei trasparente sulle tue carenze o metti in discussione le tue strategie, gli altri non devono farlo e anzi finiscono spesso con il perorare la tua causa al posto tuo. Le prime volte che ci provi fa un po' paura, lo ammetto, ma funziona a meraviglia.

La mia strategia modificò l'atteggiamento del nuovo capo nei miei confronti: dubitava ancora della mia competenza, però decise di darmi una chance.

Lavorando giorno e notte condussi minuziose ricerche su ogni dettaglio fornitoci da Annan, confrontandolo con le informazioni di altre agenzie per la sicurezza nazionale. Tutto corrispondeva alla perfezione.

E alla fine ottenni il via libera per continuare a lavorare al caso.

Per prepararmi all'incontro – un protocollo denominato *crafting the encounter* nel gergo dell'FBI – prenotai una stanza in un bell'hotel, chiesi alla reception che a una data ora ci fosse servito il tè e scovai l'unico negozio a Manhattan che vendeva il tè preferito da Annan. Stavo tentando di intensificare il tempo della cooperazione ritualizzando il nostro rapporto ed elevando il livello di gradimento della controparte.

Di intensificare l'esperienza non c'era da preoccuparsi: ci pensavano già quelli che tenevano il dito pronto sul pulsante nucleare.

Il tè che avevo acquistato non era però della giusta sfumatura di rosa, così ci versai dentro una goccia di colorante alimentare, poi rimasi nervosamente in attesa che Annan chiamasse dalla hall. Mentre saliva, versai il tè in una tipica tazza del suo Paese… e mi rovesciai addosso tutto il dannato intruglio rosa. Nel migliore dei casi Annan avrebbe pensato che me l'ero fatta sotto!

Ma non fu così. Credo anzi che capì il mio piccolo, innocente trucchetto e ne rimase lusingato. Probabilmente questo era un segnale del suo desiderio di intensificare il tempo: mostrando ragionevolezza e iniziando dalla fine, con un salto di fiducia.

Il risultato fu eccellente. Annan si aprì ulteriormente e mi confidò di essere un parente stretto del presidente del suo Paese. Per me e Jesse questo era estremamente incoraggiante, perché significava che non saremmo dovuti passare sotto le forche caudine dei soliti *yes-men*, che poi dicono sempre di no.

Per Annan quella parentela stretta costituiva però un'arma a doppio taglio, dato che il suo Paese aveva la tendenza a risolvere i problemi a suon di omicidi eccellenti. Se l'operazione fosse andata a monte, il presidente sarebbe stato deposto e arrestato, e Annan e i suoi famigliari sarebbero vissuti per sempre nel terrore di essere uccisi.

L'informazione più utile che ottenni durante quell'incontro fu che il parente di Annan era avverso agli Stati Uniti più che altro nominalmente, per assecondare le nazioni confinanti, quasi tutte ostili a noi. Nel suo Paese c'erano però fazioni radicalmente antiamericane e, considerata la loro propensione alle missioni suicide, ignorarle poteva risultare fatale.

Gli consegnai alcune dichiarazioni da far pervenire al suo parente; se questi le avesse fatte pubblicamente, in occasioni ufficiali riprese dai media internazionali, avremmo saputo che Annan diceva il vero.

Nel giro di pochi giorni tutte le dichiarazioni furono trasmesse dai notiziari. Gli Stati Uniti si interposero quindi nel conflitto tra le due nazioni, con l'obiettivo di favorire un accordo che evitasse un esito violento della crisi. Il presidente ebbe parole al vetriolo per gli Stati Uniti – come previsto da Annan –, poi collaborò alla perfezione: ordinò al suo esercito di ritirarsi e l'altro Paese «vinse» lo stallo. La pace fu sancita e quell'incidente divenne una piccola parte della storia del mondo post 11 settembre. Tutta la verità non fu mai rivelata.

Fu l'inizio della mia lunga, intima amicizia con Annan. Negli anni, io e lui abbiamo avuto modo di sperimentare praticamente tutti gli indizi – e i benefici – tipici di un lungo rapporto.

La maggior parte di questi indizi si riscontra comunemente negli ambienti di lavoro, tra dipendenti e superiori ma anche tra colleghi.

Insomma, tra persone o tra nazioni, la fiducia è fiducia e i suoi principi fondamentali sono universali.

Gli indizi che seguono sono generalizzabili e ampiamente applicabili ad altre situazioni, perché sono un riflesso diretto dell'unica forza che anima tutte le teorie più valide nella scienza dell'analisi comportamentale: la natura umana.

DIECI INDIZI POSITIVI PER LA DURATA DI UN RAPPORTO

1. Le persone ti invitano frequentemente a partecipare ai loro obiettivi a lungo termine. È un segnale significativo non solo del fatto che vogliono creare una relazione duratura, ma che si fidano di te.

Questo è indice sia di investimento sia di percezione della continuità di un rapporto, accompagnati da azioni positive.

È molto vicino a una partnership, seppur non sempre paritaria. Non importa: il tempo qui è l'indizio più importante.

2. Le persone instaurano e portano avanti tradizioni incentrate sul vostro rapporto. Può trattarsi di qualsiasi cosa: un locale che piace a entrambi, il vostro drink preferito o altro, ma il contesto dovrebbe rispecchiare la natura del vostro legame.

Questi momenti speciali sono la cornice perfetta per esprimere i tuoi sentimenti sull'importanza delle persone in questione nella tua vita.

Si ha così non solo un'azione positiva ma anche un'emozione positiva, spesso espressa attraverso segnali non verbali come un intenso contatto visivo, una mimica facciale animata e un generale senso di energia e ottimismo.

3. Le persone si mostrano quasi sempre entusiaste di includerti nella loro sfera di influenza. Indizio eccellente, perché mostra a te – e a tutti – che sei entrato a far parte di una cerchia intima, anche se magari vasta e composta da individui con diversi livelli di confidenza e di potere.

Una genuina manifestazione di entusiasmo è di vitale importanza, perché rispecchia non solo un'azione positiva ma anche un'emozione positiva, suscitata dalla dopamina e da altri neurotrasmettitori del benessere. Ancora

una volta, queste emozioni sono spesso veicolate tramite la comunicazione non verbale.

4. Sei reputato un elemento difficile da rimpiazzare. Congratulazioni! Molti fanno di tutto per essere insostituibili e non ci riescono, spesso perché ricoprono una posizione che può in effetti essere occupata da altri, ma a volte perché i loro superiori non vogliono che raggiungano una certa anzianità di servizio con i relativi benefici.

Se continui a sacrificarti e a eccellere senza ricevere la giusta ricompensa, stai lavorando per qualcuno che non merita la tua fiducia, anche se è simpatico e piacevole. Ma se riconosce il tuo valore e trova modi per incentivarlo, hai buone ragioni per credere che agirà nel tuo interesse.

5. Ti vengono periodicamente conferiti riconoscimenti, encomi o promozioni. Anche se relativamente di poco conto, queste gratifiche sono indice del fatto che sei stato notato e vieni valorizzato. In genere questo è un forte indice di sicurezza lavorativa: qualora commettessi un errore di una certa rilevanza, probabilmente non perderesti il posto.

I riconoscimenti sono anche un messaggio per gli altri: indicano che sei stimato e ciò suscita maggior rispetto, considerazione e cooperazione.

I segni di benevolenza rafforzano la tua posizione e il rafforzamento della tua posizione aumenta i segni di benevolenza.

6. Ti vengono offerti benefit coerenti con un rapporto di lavoro a lungo termine. Per esempio la possibilità di modificare l’orario di lavoro in base alle tue esigenze, l’estensione delle ferie o l’opportunità di scegliere l’arredamento dell’ufficio. Anche se non hai uno stipendio elevato, questi indizi denotano che i tuoi superiori pensano di tenerti con loro a lungo. E lo esprimono con l’unica cosa più potente delle parole: i fatti.

A volte questo accade al momento dell’assunzione, nel qual caso è un ottimo indice di sicurezza; altre è una ricompensa per i tuoi risultati, il che è ancora meglio.

In ogni caso, ti consente di rilassarti dal compito di fare buona impressione e di dedicarti appieno a sviluppare una dote estremamente preziosa, la creatività, che di solito è inibita dall’insicurezza.

7. Vieni incoraggiato a partecipare a seminari, convegni, corsi di formazione, master. Indizio particolarmente significativo se l'azienda paga in parte o interamente le spese.

Di rado benefici simili sono concessi a dipendenti destinati a non rimanere a lungo. Che l'azienda partecipi attivamente alla tua crescita professionale è indice di sicurezza e accresce il tuo valore non solo per l'azienda ma anche per i suoi concorrenti, aumentando così il tuo potere contrattuale.

Non esitare a inviare qualche parola di ringraziamento. Mai scordare le buone maniere.

8. Le persone ti includono in attività sociali connesse al lavoro. Ciò dimostra che ti apprezzano anche come persona, al punto che desiderano presentarti ad altri. Questo influenza positivamente la durata di un rapporto di lavoro.

Se qualcuno ti considera una persona, anziché un semplice ingranaggio in una macchina, sarà più tollerante nel caso insorgano problemi. Se poi sa che altri in azienda ti ritengono un amico, ti rispetterà ancora di più.

Questo indizio è particolarmente significativo se alle attività in questione partecipano persone gerarchicamente a te superiori, perché ti eleva dalla condizione di dipendente qualunque a quella di «uno di famiglia». Nelle aziende relativamente piccole è sostanzialmente un requisito base perché il rapporto di lavoro duri a lungo.

9. Le persone solitamente dicono «noi», anziché «io» o «tu». Se accade durante discussioni su obiettivi a lungo termine o sul futuro dell'azienda, questa è la quintessenza del legame verbale!

Taluni usano pronomi che implicano inclusione solo per educazione, quindi presta attenzione se si rivolgono così anche ad altri e a cos'altro dicono per indicare che tu farai parte del loro futuro.

Un altro indizio positivo è quando qualcuno passa gradualmente dall'«io» al «noi» in un certo lasso di tempo, durante il quale il vostro rapporto ha avuto modo di approfondirsi e ha dimostrato di resistere.

Come per molti altri elementi che generano fiducia, anche in questo caso può essere opportuno che sia tu a prendere l'iniziativa, dicendo «noi» per

primo. Ricorda: uno dei modi più sicuri per trovare una persona affidabile è concederle fiducia.

10. Le persone non sembrano mai darti per scontato. L'aspetto negativo della longevità di un rapporto di lavoro è che quando lavori bene a lungo, spesso gli altri si convincono che quello che fai sia facile.

È un errore talmente comune che prima o poi lo commettiamo tutti, ma raramente per arroganza o per mancanza di apprezzamento. È una legge della natura umana che nessuno possa capirci appieno, tranne noi stessi, e a volte neanche noi. Pertanto, se trovi qualcuno che non ti dà per scontato investi senz'altro in lui per il tuo futuro.

Ebbi modo di sperimentare molti di questi indizi – o loro equivalenti – anche nel mio ultimo contatto operativo con Annan, datato 2018. Come nel capitolo precedente, anche qui ti aiuterò a individuarli indicando tra parentesi i relativi numeri.

Gennaio 2018
La nostra ultima missione

Alla fine Annan divenne, oltre che uno dei miei CHS di più lunga data, uno dei miei migliori amici. Certe culture imprenditoriali non sono favorevoli all'instaurarsi di legami personali tra i dipendenti, temendo che possano viziare il giudizio e/o nuocere alla gerarchia. Personalmente ritengo invece che poche cose siano più soddisfacenti del connubio di due delle più potenti forze della vita umana: l'amicizia e il lavoro.

È una duplice esperienza di intimità paragonabile solo a quella che si vive nell'ambito della famiglia, che abbina l'elemento della sopravvivenza con l'altrettanto primordiale impulso dell'amore.

Il successo di entrambi i tipi di interazione richiede un rapporto equilibrato e significativo: la natura ibrida della relazione non consente infatti grandi margini di errore.

Così, quando un giorno del 2018 Annan mi chiamò per dirmi che aveva disperatamente bisogno del mio aiuto, risposi subito che avrei fatto tutto il possibile, ancor prima che mi esponesse il problema. Penso sia

l’atteggiamento giusto con chi ci è caro, indice del più alto livello di riguardo personale e professionale. Se poi il favore che ci viene chiesto è qualcosa che proprio non possiamo fare – il che accade raramente, perché chi ci è più intimo sa già cosa possiamo o non possiamo fare –, quasi sempre l’interessato capirà.

«Un mio carissimo amico», mi spiegò Annan, «è ingiustamente implicato dai media nella vicenda del massacro di…» Come chiunque avesse sentito i notiziari quel giorno, sapevo bene di che cosa si trattava: l’ennesima, orribile strage di massa.

«Vorrei chiederti di fare qualcosa contro il dilagare di queste fake news», aggiunse. «Ma se non puoi, capirò.» (Indizio positivo n. 10.)

«Tranquillo. Me ne interesso subito», risposi. Pianificai di verificare comunque se Annan fosse nel giusto – *doveryai, no proveryai* – però, dopo un rapporto professionale e umano ormai quasi ventennale, ero pressoché certo che la sua richiesta fosse fondata.

Mi spiegò che il figlio del suo amico si era appena macchiato di uno dei più cruenti massacri della storia americana, ma che l’FBI stava indagando anche sul padre, perché il ragazzo aveva usato il suo PC per contattare alcuni estremisti religiosi. I media erano venuti a sapere dell’indagine, così ora il suo amico, già distrutto dalla tragedia, era vittima di sospetti infamanti che rischiavano di perseguitarlo anche quando ne fosse stata dimostrata la piena innocenza.

«Vediamoci tra due ore», tagliai corto.

Non serviva che ci dicessimo dove: ci incontravamo da tanti anni nello stesso posto, un locale tipico del suo Paese, dove ordinavamo lo stesso tè rosa che avevamo bevuto quel lontano giorno del 2002: l’unica traccia residua di un accordo di pace che, senza il coraggio dimostrato da Annan in quei frangenti delicatissimi, avrebbe potuto non concretizzarsi mai. (Indizio positivo n. 2.)

Chiamai immediatamente un collega dell’FBI che lavorava nel dipartimento che aveva preso in carico quel caso e gli riferii le mie informazioni, confidando che grazie ai nostri pregressi rapporti di amicizia (indizio positivo n. 5) avrebbe svolto un ottimo lavoro. Mi rispose che avrebbe sospeso ogni altra attività per interessarsene subito (indizio positivo n. 6).

Grazie al mio input, all'intervento del collega e al progredire delle indagini, il ruolo dell'amico di Annan passò quasi immediatamente da quello di possibile sospettato a quello di risorsa preziosa per la soluzione del caso.

Attesi Annan fuori dal locale, in un luogo appartato, perché sapevo che la buona notizia lo avrebbe commosso. E così fu. Mi abbracciò, sopraffatto dall'emozione.

Lo lasciai solo qualche minuto perché potesse avvertire telefonicamente il suo amico. Poi entrammo nel locale, sollevati e fieri del nostro cameratismo.

Annan – che si stava preparando a tornare nel suo Paese, ora molto più sicuro – mi donò una foto incorniciata di noi due ai vecchi tempi (indizio positivo n. 6). La fissammo per qualche istante in silenzio, forse con pensieri diversi ma con identici sentimenti.

Poi venne la parte difficile. Già in precedenza Annan mi aveva proposto di investire in un'impresa che stava avviando, però in quel momento dovetti declinare: la sua offerta era generosa (indizio positivo n. 5), ma questioni di etica professionale mi impedivano di farlo. Annan mi assicurò comunque che, visto che presto mi sarei congedato dall'FBI, avrebbe mantenuto l'offerta aperta, cosicché potessimo eventualmente pensarci a tempo debito (indizio positivo n. 9).

Mi sentii in dovere di dirgli che a mio parere quel business non avrebbe funzionato. Temevo che il suo naturale ottimismo – peraltro una componente essenziale del suo coraggio – gli stesse facendo commettere errori di valutazione. (E in effetti così fu, con suo grave danno finanziario.)

Sapevo di averlo deluso declinando l'offerta, anche se lui non lo diede a vedere. Lo guardai negli occhi, gli tesi la mano e dissi semplicemente: «Scusami». Bastò quello, tra vecchi amici.

Sapevamo entrambi che quel business era una faccenda totalmente diversa da quelle che fino ad allora ci avevano legati, e negli anni avevamo entrambi imparato che fiducia e affiliazione vanno sempre offerte nel loro pieno contesto: l'intersezione di una persona e di una situazione. Ed entrambe devono essere quelle giuste.

Questa è una delle maggiori difficoltà del mantenere un rapporto personale in un contesto di business, perché quest'ultimo cambia molto più spesso delle persone.

Mi dispiaceva che se ne andasse: mi sarebbe mancata la sua collaborazione, anche se di lì a poco il mio ruolo sarebbe cambiato. Ma sapevo che dopo il pensionamento avrei comunque continuato a lavorare per la sicurezza nazionale, a volte anche con vecchi contatti, e prima o poi avremmo potuto cooperare ancora.

Separandoci, eravamo entrambi consapevoli che molti pericoli da noi condivisi e momenti di gloria di cui solo noi eravamo a conoscenza sarebbero caduti nell'oblio.

«Verrai alla festa per il mio pensionamento?» gli chiesi.

«Ma certo: è anche il mio!» (Indizio positivo n. 4.)

«Sarà bello rivedere tua moglie e i ragazzi. È un bel po'…»

Ormai superato lo stress per il suo amico ingiustamente sospettato, stavamo prendendo coscienza della nuova realtà: presto un'enorme distanza avrebbe separato non solo noi ma anche le nostre mogli e i nostri figli, che negli anni avevano a loro volta stretto amicizia.

«Grazie per quello che hai fatto oggi per me», mi disse quando giunse il momento di andarcene, entrambi incalzati da doveri ancora da rispettare, nessuno dei quali sarebbe stato ricordato.

«Grazie per questi anni di servizio reso al mio Paese», replicai.

«Al nostro Paese. E a te», concluse Annan.

Lo guardai allontanarsi.

Gli agenti non sudano. Ma a volte si commuovono.

DEBRIEFING

CAPITOLO 4

«FAR CONTARE IL TEMPO»

SEGNO 2: CONTINUITÀ

Citazione chiave: «Chi pensa che avrà a che fare con te per molto tempo tenderà a trattarti bene, perché sa che prima o poi si troverà ad affrontare le conseguenze positive o negative delle sue azioni».

Messaggio chiave: prevedere le persone dipende tanto dalle circostanze attuali quanto dal loro carattere, dalle loro azioni passate e dalle loro intenzioni. Un fattore

di capitale importanza è la loro percezione di quanto a lungo, frequentemente e intensamente dovranno interagire con te.

PUNTI DA RICORDARE

1. **Tempo:** l'elemento più problematico nella ricerca di persone che pensino di avere un rapporto duraturo con te è che di solito ciò richiede molto tempo. Ma questa percezione può essere modificata mediante varie tecniche comportamentali.
2. **«Trasferimento di fiducia»:** la creazione di quella difficile condizione che è la «fiducia istantanea». Si ottiene trasferendo l'aspettativa di comportamenti positivi da una persona all'altra tramite una conoscenza comune.
3. **Dare l'esempio:** spesso le persone si comportano in modo corretto e gentile se sei tu a farlo per primo con loro. Questo può accelerare notevolmente la percezione della durata di un rapporto. L'approccio più saggio e cauto consiste nell'offrire agli altri cose di valore emotivo e pratico, come la riservatezza o risorse non materiali per le loro priorità.

Il Codice della fiducia: un sistema per ispirare fiducia negli altri

1. **Metti da parte il tuo ego.** Non ruota tutto intorno a te. E più lo pensi, meno sarà vero.
2. **Convalida gli altri.** Cerca di capire chi sono e perché fanno ciò che fanno. Loro si apriranno e tu scoprirai in loro aspetti che ti piaceranno.
3. **Non giudicare le persone.** Il che non significa approvarle ma comprenderle. Tutti sono assetati di comprensione, ancor più che di approvazione.
4. **Sii ragionevole.** Attieniti alla realtà e al buonsenso. Diversamente non arriverai mai da nessuna parte.
5. **Sii generoso.** Nelle situazioni *win-win*, quelle in cui tutti si avvantaggiano, non perdi mai.

Dieci indizi positivi per la durata di un rapporto

1. Le persone ti chiedono di partecipare ai loro obiettivi a lungo termine.
2. Instaurano e portano avanti tradizioni incentrate sul vostro rapporto.
3. Sono entusiaste di includerti nella loro sfera di influenza.
4. Ti reputano un elemento difficile da sostituire.
5. Ti conferiscono riconoscimenti, encomi o promozioni.

6. Ti offrono benefit coerenti con un rapporto di lavoro a lungo termine.
7. Ti incoraggiano ad ampliare la tua formazione.
8. Ti includono in attività sociali correlate al lavoro.
9. Solitamente dicono «noi», anziché «io» o «tu».
10. Non sembrano mai darti per scontato.

Dieci indizi negativi per la durata di un rapporto

1. Le persone dimenticano spesso il tuo nome ma non sembrano preoccuparsene.
2. Non parlano di voler rinnovare il tuo contratto a tempo determinato.
3. Non provano a connettersi con te a livello personale.
4. Sei l'ultimo ad avere informazioni importanti.
5. Non ti chiedono mai dei tuoi obiettivi di carriera a lungo termine.
6. Non vieni incluso negli eventi sociali correlati al lavoro.
7. Un tuo pari grado è scortese con te.
8. La tua offerta di ampliare le tue mansioni viene respinta.
9. Hai l'impressione che ci siano cricche cui non è gradita la tua presenza.
10. I tuoi superiori parlano ai tuoi pari grado del futuro, escludendoti.

5
Sapere a chi rivolgersi

Segno 3: AFFIDABILITÀ

La persona è in grado di fare
ciò che promette? E lo farà?

Agosto 2018
Stati Uniti sudorientali

INCOMBEVA sull'America la minaccia di una nuova, micidiale arma di distruzione di massa. Una task force di cui anch'io ero stato chiamato a far parte fu tra le prime ad affrontarla.

Mentre il team leader apriva la nostra prima riunione sull'argomento tirai fuori il tablet per prendere appunti, ansioso di apprendere tutto su quell'emergenza direttamente dal mio nuovo capo. Era reputato un cervellone e sembrava cordiale e disponibile, dunque non avevo motivo di dubitare delle sue capacità di gestire quel difficile compito.

E poi, se i suoi superiori si fidavano di lui potevo fidarmi anch'io, razionalmente e obiettivamente, in base al principio del trasferimento di fiducia.

La mia disponibilità ad accordare fiducia a George (lo chiamerò così) era per di più confortata dall'apparente presenza in lui di ben tre dei sei segni per la previsione del comportamento. Quanto a competenza e diligenza, i suoi precedenti erano addirittura stellari (segno 3: affidabilità), aveva fama di badare al successo anche dei suoi collaboratori (segno 1: investimento) e, data la complessità del caso, era lecito aspettarsi che avremmo collaborato a lungo (segno 2: continuità).

Possedevo dunque su George dati indiretti già sufficienti per rispettarlo e trovarlo simpatico, ma ancora insufficienti per fidarmi del tutto di lui come leader di quel progetto. Una persona incaricata di un simile compito doveva essere assolutamente affidabile: una qualità, come già detto più volte, composta da competenza e diligenza.

Nonostante qualche dubbio residuo su George mi sentivo ottimista e disponibile, uno stato d'animo che ha sempre favorito le mie migliori collaborazioni. Molti partono dall'altro capo dello spettro della fiducia, ma se sei pessimista e diffidente di solito le persone lo percepiscono e reagiscono ripagandoti con la stessa moneta. E così sfumano opportunità d'oro. Anche solo un atteggiamento di neutralità può a volte lasciarti bloccato «in folle».

La task force era composta da agenti provenienti da vari dipartimenti dell'FBI, perciò innanzitutto ci presentammo con brevi interventi di pochi minuti ciascuno, incentrati principalmente sul tipo di specializzazione che ci aveva condotti fin lì. Quando giunse il suo turno, George si alzò in piedi con in volto un'espressione di quieta fiducia e il linguaggio del corpo tetragono di un grand'uomo che si prepara ad affrontare una sfida epocale. Le sue prime parole, essendo la dichiarazione programmatica sulla missione che avremmo dovuto svolgere, catturarono l'attenzione generale.

«Oggi ci troviamo qui riuniti per affrontare l'arma di distruzione di massa del futuro», esordì in tono solenne. «La nostra missione è capirla, contenerla, controllarla ed eliminarla. Se riusciremo in questo intento, la storia ci ricorderà. Se falliremo, che Dio ci aiuti tutti.»

Ci sedemmo più composti, e George parve gradire l'effetto prodotto dalla sua introduzione. Aiutandosi con dei promemoria, ci raccontò come e perché gli era stato assegnato quel ruolo, quindi enumerò i suoi maggiori successi. Al che posai il tablet in attesa che entrasse finalmente in argomento, esponendoci il piano d'azione. Ma lui partì per la tangente, diffondendosi minutamente su questioni come la ripartizione dei fondi, l'apparato organizzativo e l'adempimento dei molti requisiti burocratici.

Aveva aperto in modo galvanizzante e ora stava rovinando tutto con un mare di digressioni, per di più esposte con un tono di voce terribilmente piatto e monotono. Parecchi di noi avevano ormai assunto il tipico sguardo perso nel vuoto di quando si pensa a tutt'altro, ma io decisi di archiviare la logorrea di George come un brutto caso di ansia da primo incontro.

Riuscivo ancora a mantenermi concentrato, ma avevo urgente bisogno di un caffè. Il guaio era che non ci era permesso posare cibo o bevande sull'elegante tavolo da conferenze in sequoia a forma di portaerei intorno al quale eravamo riuniti. Diedi uno sguardo all'orologio: diamine, erano trascorsi quaranta minuti e George era ancora impegnato a declamarci la sua autobiografia. Era una giornata grigia, con nuvole basse, e le tende della sala erano chiuse – come sempre, in tutte le nostre sedi –, ma anche così non potei fare a meno di meravigliarmi del fatto che qualcosa di eccitante come il prevenire una distruzione di massa potesse essere ridotto a un lavoro d'ufficio tanto noioso da farmi pensare al tempo che stava facendo fuori.

Era un brutto indizio, perché in contesti di gruppo le persone non credono che tu sia competente in qualcosa se non riesci a comunicarglielo. È uno scivolone madornale, che può mandare a monte progetti importanti.

Via via che George continuava a parlarsi addosso, appariva sempre più chiaro che fosse di gran lunga più esperto di tecnologia che di rapporti umani (comprensibilmente, visto che apparteneva al ramo investigativo dell'FBI, da sempre molto tech). Nel mio settore, quello operativo, la forza trainante sono invece le persone. Selezioniamo fonti umane riservate e le inseriamo in progetti che sono in pratica i prodotti che confezioniamo, commercializziamo e vendiamo ai nostri superiori.

George apparteneva in particolare alla Flaps and Seal, una sezione che si occupa tra l'altro dell'apertura di buste e pacchi sospetti avvalendosi di tutta una serie di dispositivi tecnologici. È associata a un altro dipartimento, il Locks, Clicks and Picks, che costruisce gadget tecnologici da utilizzare in operazioni di infiltramento che richiedano l'accesso clandestino a edifici o stanze per reperire prove, disabilitare dispositivi di crittografia o collocare congegni per la sorveglianza a distanza, di cui alcuni veramente *cool*, come i droni miniaturizzati a forma di insetto, gli insettocotteri. Purtroppo, però, tutto ciò ha poco a che fare con i rapporti umani. (Per i colleghi tech: in ogni caso, ragazzi, avete sempre avuto dei giocattoli molto ma molto migliori dei nostri.)

Mentre il tempo passava e il mio stomaco brontolava, cominciavo a perdere il contatto con George che, sempre più in preda alla sua logorrea, aveva anche adottato un tono pontificante. Le informazioni irrilevanti sono

già dure da reggere, ma se vengono esposte in quel modo diventano intollerabili. Eppure, quante volte ci tocca subirle!

Decisamente non ero felice. E allora? mi dissi. Se lo scopo del tuo lavoro fosse renderti felice, non ti pagherebbero.

E poi, ero nell'epicentro della risposta americana a un'arma fantascientifica che avrebbe cambiato i giochi per sempre. Si trattava, piuttosto ironicamente, di droni. Come molti, non avevo riflettuto granché sul fatto che i droni potessero costituire una minaccia emergente finché un mio superiore, Doug Wellborne, un giorno mi aveva aperto gli occhi. Sapendo che possiedo il brevetto da pilota, mi aveva convocato nel suo ufficio e mi aveva spiegato che l'uso dei droni in attività criminali e terroristiche era in crescita esponenziale. A breve sarebbe stata creata una task force per occuparsene, iniziando con un convegno cui avrebbero partecipato le migliori menti nel campo degli aeromobili a pilotaggio remoto, o APR, più comunemente detti droni.

Avevo ascoltato Doug con grande attenzione, perché era da tempo considerato una leggenda all'FBI: grande leader, totalmente orientato alla missione e affidabile in qualunque operazione si cimentasse, perché dotato della massima competenza e diligenza. Quando qualcuno ha queste due qualità, e in quella quantità, non fidarsi di lui è pressoché impossibile.

L'affidabilità totale è un vero superpotere. Le persone fidate hanno un successo costante in tutto quello che fanno, tanto che i capi li incaricano automaticamente dei compiti più importanti e guardano altrove quando cercano un anello debole: qualcuno da incolpare, o da sacrificare in caso di ridimensionamento del personale.

Doug era così abituato a raggiungere i propri obiettivi che riteneva fattibile praticamente qualsiasi cosa con l'impegno. Mi ricordava un colonnello che avevo avuto nei marines, il cui motto era: «Non dirmi mai di no. Dimmi soltanto quanto mi costerà».

Era uno specialista in armi di distruzione di massa e, come altri esperti del settore nell'era postmoderna iniziata quando l'America – pur con tutte le forze messe in campo – non era riuscita a pacificare il Medio Oriente, era atterrito dallo spettro dei droni. Nelle mani sbagliate avrebbero potuto, con un investimento minimo, terrorizzare e controllare intere popolazioni.

Droni di grandi dimensioni erano già stati ampiamente usati dagli Stati Uniti nella guerra al terrorismo, e i nostri APR avevano già fatto circa

duemilacinquecento vittime.

Ma il maggior produttore di droni al mondo è la Cina, e l'uso dei loro APR stava proliferando in Medio Oriente. Anche se l'ISIS e Al-Qaida non disponevano dei potenti droni schierati dall'America, i loro modelli standard non erano meno micidiali, soprattutto nelle formazioni a sciame caricate con munizioni tipo granate. Quei dispositivi erano efficaci tanto quanto le loro bombe artigianali, gli ordigni esplosivi improvvisati o IED (Improvised Explosive Device), che avevano ucciso e mutilato così tanti soldati nei conflitti in Iraq e in Afghanistan. Per i terroristi i droni erano diventati degli IED alati. Ancora più angoscianti erano le voci, sempre più insistenti, secondo cui l'ISIS e Al-Qaida si stavano preparando a sferrare sugli Stati Uniti attacchi con droni carichi di materiale chimico, biologico o radioattivo.

In uno scenario denominato «lancio dei palloncini», uno sciame di droni può per esempio piombare su uno stadio, o su qualunque altro assembramento di persone, carico di bombe a mano o di sostanze chimiche, come la micidiale ricina, una delle tossine più letali mai scoperte. IED di maggiori dimensioni possono essere usati come veicoli per bombe, anche «sporche», cioè contenenti materiale radioattivo.

I droni hanno inoltre reso delinquenti comuni e semplici teppisti pericolosi quanto i terroristi. Le organizzazioni criminali possono acquistare non solo i modelli reperibili nei negozi di hobbistica, ma anche quelli da 30-50.000 dollari: spiccioli, per loro.

Insomma, da quel primo incontro con George mi resi conto che avrei dovuto fornirgli molte delle mie risorse. Con ogni evidenza, era decisamente fuori dalla sua *comfort zone* e aveva disperatamente bisogno di un'iniezione di fiducia.

Avevamo all'incirca la stessa anzianità di servizio, per cui avrei anche potuto chiedere una redistribuzione dei ruoli, o addirittura tentare di assumere il comando della task force, senza tanti complimenti. Ma uno degli aspetti paradossali del potere è che aumenta tanto più quanto meno lo insegui, quindi non avevo problemi a lasciare che George facesse la star, sempre che ne fosse in grado.

Volendo essere positivi, ora avevo un'ottima ragione per prendere un certificato di pilota di droni e, scucendo 1.500 dollari di tasca mia, acquistare un DJI Phantom 4, un drone del tipo di quelli che i «cattivi»

stavano già usando. Sarei andato al parco con mio figlio a impratichirmi un po'.

Nell'entusiasmo di poter presto padroneggiare una nuova tecnologia, sentii di avere fatto il primo passo per capire George: era un irriducibile *geek*, mi dissi, ma senz'altro animato da buone intenzioni.

Il potere dell'affidabilità

In molti contesti l'affidabilità è virtualmente sinonimo di fiducia.

Puoi amare qualcuno con tutto il cuore e confidargli i tuoi segreti più intimi, eppure in innumerevoli situazioni mettersi nelle sue mani sarebbe non solo assurdo ma folle. Affideresti a un eccellente pilota di linea un'operazione a cuore aperto, o a un illustre cardiochirurgo la cloche di un aereo? Saranno sempre più numerosi gli ambiti in cui diffiderai delle persone di quelli in cui confiderai in loro.

Dunque, sii realista. Lo devi a te stesso e anche al prossimo, cui risparmierai così compiti che non è in grado di assolvere. E ricorda che è sempre fondamentale assicurarti che gli altri abbiano sia la competenza sia la diligenza necessarie. Noi tutti vorremmo poter contare su qualcuno che però si rivela competente ma non diligente, o diligente ma non competente. Non possiamo fidarci di persone simili nel mondo reale, che è anche l'unico che abbiamo.

La competenza

Nei secoli in cui erano l'agricoltura e l'artigianato a soddisfare le esigenze della sopravvivenza, l'affidabilità era talmente facile da valutare da costituire una questione secondaria nell'economia. Ma nella nostra era informatizzata è facile per i manager essere ingannati, spesso in misura disastrosa, perché internet offre una quantità di strumenti che favoriscono l'imbroglio e la manipolazione in materia di informazioni.

Ecco perché il *competence management* è stato recentemente elevato a specializzazione a sé e in genere viene gestito dall'analitica delle risorse umane. Purtroppo, però, non appena si elaborano nuove forme di controllo della realtà, subito si trova anche il modo di aggirarle.

È dunque della massima importanza saper riconoscere gli indizi di competenza e diligenza. Le persone continueranno a mentirti, ma tu capirai quando lo fanno.

In conclusione: aspettati la competenza ma verifica, in modo tale da individuare eventuali falle. Se scopri l'incompetenza, assicurati che vi si ponga rimedio o che gli incompetenti siano riassegnati a incarichi che sappiano svolgere. Se non hai un team di *competence management*, o anche solo un dipendente che se ne occupi, procuratelo.

Non va trascurato neanche un fattore classico e ricorrente: la cosiddetta «maledizione della competenza». Ci sono persone che vengono punite per la loro competenza da colleghi meno competenti che ne sabotano il successo o scaricano su di loro i propri carichi di lavoro.

La competenza andrebbe verificata a priori, ma il convenzionale processo di assunzione, consistente in disamina dei curricula, colloqui multipli, controllo delle referenze e attività di prova, non è né accurato né efficace a tal fine.

I candidati solitamente presentano il loro livello di competenza mettendolo nella miglior luce possibile e molti lo sovrastimano, o inavvertitamente, per mancanza di autoconsapevolezza, o perché convinti di poter apprendere ciò che non sanno in un secondo tempo, una volta assunti.

Quanto poi alle referenze, spesso ingannano circa la reale competenza di una persona, perché i precedenti datori di lavoro tendono a dare valutazioni troppo generose, per attutire il colpo del licenziamento o per qualche altro loro tornaconto.

Accade inoltre che i manager altamente qualificati che gestiscono il processo di assunzione sopravvalutino i candidati, a causa del presupposto ottimistico ed erroneo che il proprio livello di competenza sia comune o facilmente raggiungibile.

Ricorda: se valutata solo con i metodi tradizionali, ormai obsoleti, la competenza – una qualità che dovrebbe essere agevole determinare in modo razionale e oggettivo – diventa una gara di popolarità irrazionale e soggettiva.

E la competenza non è soltanto un problema aziendale. Nell'iniziale incanto di un nascente legame di amicizia, spesso si dimentica che in una

società frenetica e superimpegnata come la nostra le relazioni richiedono un livello sufficiente di reciproca competenza per sopravvivere.

I matrimoni dipendono ancor più delle amicizie dalla competenza, poiché includono un significativo grado di partnership in questioni pratiche come finanze, gestione del lavoro domestico, dei figli, del tempo, delle attività sociali, di aspetti burocratici, legali ed etici, nonché l'individuazione e il conseguimento di obiettivi. La letteratura comportamentale sulle cause dei problemi coniugali ne cita forse più di connessi alla competenza che all'amore.

Di norma, chi è competente nella vita coniugale e sociale tende a esserlo anche in quella professionale. In parte per questo, i migliori indizi di competenza si traggono interrogando i candidati su più ambiti della loro esistenza: la famiglia, i risultati professionali, le amicizie.

Ciò può comportare anche domande relativamente vaghe, come: «Mi parli delle sfide personali che ha affrontato nella vita». Se qualcuno è disposto a condividere i propri ricordi e pensieri in modo franco e aperto, è molto più probabile che sia veritiero e accurato anche riguardo alla propria competenza professionale.

Se viceversa è vago o sulle difensive, potrebbe esagerare la propria competenza sul lavoro.

Quando intervisto persone in cerca di indizi di competenza, ricerco sempre coerenza e congruenza: coerenza delle risposte quando pongo la stessa domanda in modi diversi e congruenza tra le varie risposte, comprese quelle che non sembrano avere attinenza con il lavoro.

Benché la competenza sia una *conditio sine qua non* nella maggior parte delle questioni di fiducia, se non è accompagnata dalla diligenza può essere ancora più insidiosa dell'incompetenza. Essere in grado di fare qualcosa non equivale a farla davvero. Così, uno dei *bugs* nell'equazione dell'affidabilità è che spesso chi è molto competente cavalca l'onda delle proprie capacità, considerando la diligenza il triste compito di una manovalanza che entra in scena al termine di un progetto e si sobbarca il lavoro sporco di ripulire.

In una situazione simile nessuno vince e la conflittualità può diventare incontrollabile. È il lato oscuro della competenza.

Noi umani siamo come navi molto grandi con timoni molto piccoli. Cerchiamo di mantenere diritta la rotta, ma in genere abbiamo più potenza che manovrabilità.

La diligenza è uno dei nostri principali timoni: ci guida nei momenti di incertezza, corregge la rotta quando la smarriamo e contribuisce enormemente alla prevedibilità, quindi alla fiducia.

La diligenza si individua soprattutto dalle seguenti qualità caratteriali:

- **Persistenza.** Non esiste un modo agevole di fare un duro lavoro.
- **Motivazione.** Il tuo lavoro, se ci metti tutto te stesso, può continuare a vivere ben dopo la tua morte, e con esso una parte di te.
- **Accuratezza e completezza.** Se non sei in grado di finire, non iniziare nemmeno.
- **Attenzione ai dettagli.** Nessuno vuole «ripulire» dopo il tuo passaggio. Neanche tua madre.
- **Etica del lavoro impeccabile.** Il lavoro è la grande livella: esalta gli umili e umilia gli esaltati.
- **Senso di responsabilità personale in tutti i compiti, per quanto minori o apparentemente irrelati.** Si dice «con la dovuta diligenza» perché è dovuta, non facoltativa.
- **Considerazione per il prossimo.** L'unica misura autentica dell'amore non è quel che senti, ma cosa fai.

La diligenza è spesso ancora più importante della competenza, perché quando un dipendente diligente non è competente per il compito che gli hai assegnato, puoi sempre affidargli un altro incarico. Inoltre, quando le persone sono in genere competenti ma non lo sono sempre – il che è molto comune –, la diligenza permette loro di raggiungere una piena competenza.

Solitamente è più facile per chi è diligente superare una mancanza di competenza, piuttosto che per chi è competente rimediare a una scarsa diligenza.

Mi piace lavorare con persone diligenti, perché i loro problemi non diventano mai miei. Svolgono i loro compiti senza fare drammi, non perdono tempo, non creano imprevisti dell'ultimo minuto, non fomentano intrighi e non si sottraggono alle loro responsabilità.

È importante esprimere apprezzamento a chi mostra diligenza; l'entusiasmo della sua reazione ti aiuterà a misurare quanto conti per lui quella qualità. Quando si premia il lavoro di una persona diligente, la sua risposta sarà generalmente molto calorosa.

La ricompensa non deve necessariamente essere finanziaria, perché ciò che motiva le persone diligenti è soprattutto un sincero rispetto, ancor più del denaro. Il modo migliore per premiarle è apprezzarle, sottolinearne il valore e cercarne i consigli. Interessati delle loro priorità, convalidale senza giudicarle, concedi loro autonomia e investi nei loro obiettivi.

Un altro modo per determinare la diligenza di un dipendente è calcolare obiettivamente la negligenza nei suoi colleghi dalle prestazioni scarse, che si manifesta sotto forma di assenteismo, mancanza di entusiasmo e vari comportamenti oziosi. Molti lavoratori negligenti tendono a essere silenziosi e riservati, non legano con gli altri e svolgono i propri compiti in modo sciatto e impersonale.

Curiosamente, la maggior parte dei dipendenti negligenti tende ad applicare la stessa demotivazione anche al proprio tempo libero.

Negli Stati Uniti si stima che solo il 50% circa dei lavoratori sia costantemente concentrato, il 30% lo sia parzialmente e il 20% non sia concentrato affatto in ciò che fa. Anziché lavorare, molti navigano su internet, fanno acquisti online, socializzano, giocano ai videogiochi, vanno sui social, sonnecchiano, consumano snack e bevande, chiacchierano al telefono o cercano un altro lavoro.

Un simile comportamento costa ai datori di lavoro il 2% circa del prodotto interno lordo, e le aziende spendono il 20% circa del salario di un dipendente inaffidabile per sostituirlo.

Parecchie aziende per cui faccio consulenza mi hanno detto che, non riuscendo ad assumere personale al tempo stesso competente e diligente, cercano di «fare il fuoco con la legna che hanno», come consiglia il guru motivazionale Frank Pacetta che, per convincere i manager a non licenziare i dipendenti svogliati ma piuttosto a cercare di motivarli, ha coniato il motto: «Non bruciarli, accendili!»

Per «accendere» le persone bisogna innanzitutto capirle. Individuare le loro vere competenze e cercare di rinfocolarne la diligenza. Uno dei metodi più efficaci per ottenere entrambe le cose è sforzarsi di compiere un «salto di fiducia» e investire nel loro successo. Dopodiché – *doveryai, no*

proveryai! – affida loro un compito che dovrebbero essere in grado di svolgere e vedi se ci riescono. Riduci i rischi al minimo, ma lascia che il lavoratore demotivato sperimenti l'atmosfera incoraggiante di un contesto in cui gli si dà fiducia. Se non ce la fa così, non può farcela e basta.

E proprio questo tentai con George al nostro secondo incontro.

George: ci riprovo

«Buone notizie!» annunciai a George. «Ho un superesperto di APR per il convegno.»

Gli descrissi l'ottimo elemento che avevo in mente, segnalatomi da un uomo che conoscevo da oltre vent'anni: un ex marine, nel frattempo diventato responsabile di un laboratorio di crittografia, che molto tempo prima era stato una recluta sotto di me nel periodo infernale del campo di addestramento soprannominato «il crogiolo». La sua propensione ad aiutare i commilitoni e la sua diligenza, competenza e generosità mi avevano molto colpito. Fui quindi lieto di accettare la persona che mi raccomandava, sempre in base al principio del trasferimento di fiducia.

«Contattalo e vedi se accetta di essere il nostro relatore principale», rispose George.

«Ricevuto. Ma credo sarebbe meglio che lo facessi tu. Sei tu il capo, hai l'autorevolezza che ci vuole.» Non era ancora vero, ma cercavo di farlo diventare vero.

«D'accordo, me ne occupo io», disse lui, gli occhi scintillanti di quell'amor proprio che sgorga spontaneamente nelle persone quando dai loro fiducia.

«E chiedigli anche dei suoi colleghi», soggiunsi, «perché fa parte di un team che lavora esclusivamente sui droni. Probabilmente potrai riempire l'intero programma con loro.»

«Si vedrà», concluse lui, laconico.

La seconda riunione della nostra task force andò molto meglio: George iniziava a connettersi con noi, parlava di meno e ascoltava di più. E quando parlava, chiedeva la nostra opinione. Cominciavo a scorgere in lui qualche indizio di fiducia in più.

Qualcuno penserà che passare a George quel mio contatto sia stato un autogol, ma io la vedo diversamente: la buona leadership consiste nel condividere il potere e nell'essere una risorsa per il successo di tutta la squadra. Chi non lo capisce si imbarca sullo stesso *Titanic* di chi pensa che il modo migliore di impressionare il prossimo sia vantarsi di quanto si è bravi.

Gran parte dell'incontro fu nuovamente dedicato ai fondi e agli aspetti tecnici degli APR, però stavolta fui in grado di seguire George molto meglio, perché nel frattempo avevo partecipato ad alcuni seminari sui droni, perlopiù frequentati da giornalisti televisivi, che ormai ne fanno ampio uso.

Rimasi colpito dalla dimestichezza di George con la tecnologia. Aveva senza dubbio una mente da scienziato, il che probabilmente spiegava la sua scarsa brillantezza nelle abilità sociali. Ho infatti constatato che chi ha doni estremi in un campo dell'intelletto, per esempio le scienze esatte, presenta spesso deficit in campi opposti, come le capacità comunicative.

Personalmente sono più versato nelle scienze umane, del linguaggio e delle abilità sociali, che a essere sincero ritengo più facili di quelle esatte. È questo uno dei motivi per cui all'università passai da ingegneria aerospaziale a scienze politiche. Ma le scienze umane non sono meno importanti: anzi, per cavarsela nella vita servono forse persino un po' di più.

DIECI INDIZI NEGATIVI PER L'AFFIDABILITÀ (COMPETENZA + DILIGENZA)

1. Gli inaffidabili fanno *micromanagement* senza fornire un reale aiuto. Come la maggior parte degli indizi di fiducia e sfiducia, anche questo è riscontrabile in persone sia al di sopra sia al di sotto del proprio livello gerarchico.

Il micromanagement è l'incapacità di delegare e la tendenza a esercitare un controllo ossessivo sull'operato di tutti. Solitamente viene considerato un problema dei manager, che però spesso vi sono costretti dai loro stessi dipendenti, i quali si appellano alle loro maggiori competenze, acquisite specializzandosi in attività molto specifiche.

Comunque sia, il micromanagement offende l'intelligenza e fiacca lo spirito del lavoratore, limitandone fortemente l'autonomia e impedendone

la crescita professionale.

2. Gli inaffidabili non ci sono mai, non richiamano, si fanno negare. Tratto molto diffuso e altrettanto distruttivo. La scusa più comune è che sono troppo occupati. Ma quando non hanno tempo, i bravi manager te lo dicono personalmente e subito: bastano pochi secondi, e nessuno si sente snobbato.

In genere un confronto non aiuta, perché da questo tipo di persone non si ottengono mai risposte sincere, trasparenti. Siamo tutti indaffarati – non a caso lo chiamano *busy-ness* –, ma chiunque si nasconda dietro i soliti pretesti cerca modi per scansare situazioni che non sa gestire.

3. Gli inaffidabili hanno problemi cronici di puntualità. Perdono treni e aerei, sono in ritardo su tutto, dal pranzo alla consegna di un lavoro, e per di più si comportano come se questo le rendesse persone importanti, anziché un'autentica spina nel fianco di chi lavora con loro.

Questo è un indizio al tempo stesso di incompetenza e di negligenza, vale a dire la débâcle totale dell'affidabilità. Chi è competente sa gestire il proprio tempo e chi è diligente lo gestisce anche quando è ingestibile, dunque si può contare su di lui.

4. Gli inaffidabili si attribuiscono i meriti altrui. Ignorano totalmente l'etica del lavoro. Esempio: decine di agenti contribuirono alla soluzione del famoso caso della spia *femme fatale* Anna Chapman. Io ne ho incontrati parecchi, e la maggior parte se ne attribuiva quasi totalmente il merito.

Accade soprattutto nelle squadre piccole, essendoci meno persone a cui rendere conto. E c'è chi si comporta così benché abbia svolto un incarico assegnato specificamente a lui e sia anche stato premiato per questo. Sono i soggetti più temibili, perché hanno un bisogno compulsivo di appropriarsi dei risultati altrui: sono, per così dire, i cleptomani della proprietà intellettuale.

5. Gli inaffidabili sono spesso trasandati nell'aspetto fisico e nell'immagine che veicolano. Non parlo di chi è convinto in buona fede di vestirsi decentemente, tipo il genio dell'informatica perennemente in tuta e scarpe da ginnastica. Parlo di chi sa di essere inadeguato ma non prova

neppure a cambiare. È un segno di mancanza di rispetto: per te e soprattutto per se stesso e il suo lavoro. Sono persone che non si sentono all'altezza e lo esprimono in questo modo indiretto, sublimato. Il loro aspetto sciatto è autodistruttivo, e tu non vorrai certo diventare un loro danno collaterale.

Questo è un indizio sottile: solitamente chi si comporta così sostiene di essere affidabile e non si rende conto di quanto la sua trascuratezza tradisca invece una profonda disistima di sé. Va al lavoro con abiti sporchi o stazzonati, la sua igiene lascia a desiderare, ha abitudini poco salutari, la sua postazione di lavoro è un disastro, perde le cose, lascia rifiuti in giro, ha un'auto sporca e così via.

Non ci vuole Freud per capire che questo comportamento rispecchia la sua percezione di sé.

Quello che invece crede di comunicare è: «Sono come Einstein, un genio sbadato!»

6. Gli inaffidabili dipendono dagli altri per risolvere i propri problemi. Ecco un ulteriore ottimo esempio di paura travestita da arroganza.

Tutti noi dovremmo sentirci affidabili e agire di conseguenza. Ciò non significa essere sempre in grado di risolvere tutto, ma diciamocelo: certe persone non si impegnano minimamente. Quando non si è autosufficienti si tende a passare i propri problemi agli altri senza nemmeno tentare di risolverli.

Perciò, se qualcuno abusa del tuo aiuto, attento: potrebbe essere la punta di un iceberg di inaffidabilità.

7. Gli inaffidabili hanno difficoltà ad accogliere nuove idee. Non che siano stupidi, ma il loro raggio di competenza è circoscritto e non fanno niente per ampliarlo.

Come tutte le grandi organizzazioni, l'FBI offre corsi di formazione continua in numerosi ambiti, quindi se qualcuno trascura di aggiornarsi significa che non investe nella propria competenza o che manca della diligenza necessaria per farlo.

Ricorda: le persone con molti limiti spesso si sono autolimitate. E se investi in loro per il tuo successo, attenzione, perché potrebbero limitare anche te.

8. Gli inaffidabili non prendono appunti né tengono archivi. Questo è un tratto negativo che sfugge all'attenzione di molti manager, perché nel nostro mondo così veloce e frenetico annotazioni e appunti sono spesso erroneamente ritenuti qualcosa di antiquato. Invece non è così, senza contare il fatto che una cattiva gestione dell'archivio potrebbe anche essere indice di sotterfugi.

Uno degli aspetti peggiori di questo indizio è il non prendere appunti, o prenderli male, nel corso di riunioni, convegni, teleconferenze e occasioni simili: se poi insorgono problemi, è facile incolpare gli altri o le circostanze.

I buoni appunti sono un ottimo indicatore della volontà e della capacità di eccellere di una persona, perché contengono pensieri e considerazioni altrui, non solo suoi. Pessimi appunti denotano viceversa indifferenza alle idee e ai suggerimenti degli altri, e talvolta superbia.

Stalin era noto per la sua abitudine di prendere copiosi appunti; solo alla sua morte si scoprì che si trattava perlopiù di scarabocchi.

9. Gli inaffidabili sono più interessati alla pianificazione che all'azione. La pianificazione è indubbiamente un'ottima cosa, ma non è che l'inizio di un progetto. Dovrebbe essere ovvio, invece non lo è, soprattutto per chi manca di perseveranza.

Una volta svanito l'iniziale entusiasmo, questo genere di persone perde interesse per i progetti e vorrebbe che subentrasse qualcun altro al posto suo a svolgere il lavoro ingrato di esecuzione e manutenzione.

Chi si sottrae ai compiti di routine a volte finge di essere semplicemente bravo a delegare: in realtà è soltanto impulsivo e dispersivo.

Un indizio secondario sotteso a questo indizio è che le persone che scansano le responsabilità solitamente non documentano il loro lavoro, per potersene più agevolmente lavare le mani se qualcosa va storto.

Quando entrai nell'FBI mi insegnarono a stendere regolari rapporti nel corso delle mie operazioni. Era il modo più efficace, mi spiegarono, per poter comprendere le ragioni dei miei successi e fallimenti. Il mantra del mio superiore dell'epoca era: «Se non l'hai scritto, non l'hai fatto».

Da allora non ho più abbandonato quel sistema, e lo pretendo dai team che dirigo.

10. Gli inaffidabili non prendono sul serio i propri errori. Tentano di sottrarsi ai rimproveri con varie strategie: incolpando gli altri, affermando di non essere stati ben informati, modificando dettagli per far sembrare inevitabili i propri errori.

Una reazione molto comune di questo genere di persone è minimizzare: se mettono una virgola nel posto sbagliato e l'azienda ha un danno economico, lo considerano un mero errore di battitura o una perdita percentualmente minima per una grande compagnia. Essere ipercritici verso se stessi è senz'altro svantaggioso, ma lo è anche mancare di autocritica.

Un'altra cosa che gli inaffidabili fanno spesso è ridefinire i loro errori come esperienze fortuite di apprendimento.

Questi erano gli indizi negativi di cui andavo in cerca nel valutare George. Ne avevo individuati diversi, però c'era anche qualche indizio positivo, come l'ammettere di avere sbagliato in alcune occasioni.

È sempre un bene che un leader riconosca i propri errori, ma è decisamente meglio se non li commette.

Settembre 2018
Un'operazione preventiva andata a monte

Di lì a un mese mi ero perfettamente inserito nel *drone team*, che era il mix ideale di due mie comfort zone: tecnologia aeronautica e gestione delle risorse umane. Ero fiducioso e determinato, e quando ti senti così ti pare di poter prevedere il futuro, per la semplice ragione che stai contribuendo a crearlo. Quello che fai ti sembra familiare e prevedibile e accogli ogni nuovo giorno come un vecchio amico.

La forza che viene dal sapersi affidabili – accresciuta esponenzialmente dalla fiducia in coloro che ti stanno intorno – sorge spontanea nei migliori manager, che la trasmettono al loro team, creando una cultura aziendale di eccellenza. Per quanto mi riguarda, ho dovuto faticare per arrivarci, ma è stato meglio così, perché ora, quando sento di star creando il mio futuro, il lavoro alimenta le mie energie anziché esaurirle e le buone idee arrivano proprio al momento giusto.

Così, ero di ottimo umore quando decisi di fare un'improvvisata a George in ufficio. È una cosa che generalmente non faccio, ma da parecchio non riuscivo a raggiungerlo in altri modi per esporgli una mia idea: una strategia pratica per controllare e prevenire l'uso criminale di droni a livello nazionale.

Fino ad allora il governo aveva tentato di limitare l'accesso ai droni alla fonte (le vendite al dettaglio), come si fa con le armi. Ma io avevo riflettuto sugli attacchi dell'11 settembre e sul fatto che i terroristi si erano addestrati in scuole di volo statunitensi.

Poco prima degli attentati un nostro agente aveva allertato l'FBI in merito e al momento della tragedia eravamo nelle fasi preliminari dell'identificazione di potenziali dirottatori, con indagini in tutte le scuole di volo del Paese sul possibile uso dei loro programmi di addestramento da parte di terroristi. Purtroppo eravamo un passo dietro a loro.

Stavolta dovevamo anticiparli: perché non contattare subito tutti i centri di addestramento droni, chiedendo loro di segnalarci qualsiasi comportamento sospetto? A mio avviso questo avrebbe potuto costituire un efficace sbarramento all'intersezione tra terroristi e addestramento.

George trovò interessante la mia idea, benché fosse un'operazione totalmente affidata all'elemento umano e non alla tecnologia. Mi promise che l'avrebbe senz'altro esaminata, ma solo dopo essersi messo in pari con una montagna di scartoffie burocratiche.

Non mi pareva fosse il caso di perdere tempo, però il capo era lui. Così lasciai cadere il discorso e gli chiesi dell'esperto di droni che gli avevo segnalato. Lo sentivo regolarmente e sapevo che George non lo aveva contattato.

«Tranquillo, ci sto lavorando», fu la sua laconica risposta. Ma io ero certo che non fosse così, e la cosa mi mise a disagio. Il mio esperto vantava due lauree alla John Hopkins University ed era un militare di carriera; avevamo un assoluto bisogno di lui e dei suoi colleghi. George si era assunto l'onere di trovare i relatori per il convegno e non lo stava facendo.

A quel punto iniziò anche a dare segni di nervosismo, facendomi capire con il linguaggio del corpo che il mio interessamento non era gradito: rapidi sguardi ai fogli sulla scrivania e all'orologio sul muro, mimica facciale che tradiva impazienza. Ma era troppo educato per essere esplicito, a meno che

i segnali non verbali passivo-aggressivi dicano qualcosa… e lo dicono eccome.

Cambiò argomento, accennando ad alcune sue preoccupazioni logistiche: finanziamento, coordinamento, tempistiche. Ottima mossa per liberarsi di me. Sapeva che quel genere di dettagli non mi interessava affatto.

Iniziavo ad avere la spiacevole sensazione che si sentisse minacciato da me. Brutta faccenda. Ovviamente, l'ultima persona per la quale vorresti mai costituire una minaccia è il tuo team leader: puoi finire estromesso dalla squadra, se non addirittura licenziato, per ragioni strettamente personali che non verranno mai ammesse. Non è certo un caso raro, e mi capita spesso di leggere nel comportamento altrui il timore che possa accadere.

Io ho una dannata paura della paura, che è la vera causa di ogni male. E nella vita d'ufficio si manifesta attraverso le tante piccole, meschine, sfibranti cattiverie tipiche di quel tipo di aggressività che la filosofa Hannah Arendt ha definito «la banalità del male». Non dico che George fosse cattivo, ma soltanto che ciò che facciamo nella vita influisce inevitabilmente sul prossimo, e se non tentiamo consapevolmente di influire in modo positivo sugli altri, finiamo con l'innescare una spirale di negatività che peggiora di giorno in giorno.

Il comportamento di George aveva già contraddetto i tre segni di fiducia che avevo notato in lui al primo incontro. Volevo ancora dargli una possibilità, ma iniziavo a pensare che fosse negato per i rapporti umani e quindi non adeguato a ricoprire il ruolo che gli era stato affidato. Avrebbe potuto compensare la sua incompetenza con una grande diligenza, oppure chiedendo aiuto, ma non lo faceva.

Quando mi alzai per andarmene, però, fu sinceramente cordiale. Era quello il guaio: George aveva buone intenzioni, ma apparteneva alla nutrita schiera di persone animate da buone intenzioni che proprio non sanno fare ciò che sono chiamate a fare e spesso neppure ci provano.

Cominciavo quindi a dubitare fortemente di potermi fidare di lui, quantomeno per quel progetto e per il mio futuro.

DIECI INDIZI POSITIVI PER L'AFFIDABILITÀ

(COMPETENZA + DILIGENZA)

1. Le persone affidabili hanno fiducia in se stesse. Fingere di avere fiducia in se stessi è abbastanza facile, ma gli analisti comportamentali sanno distinguere la fiducia autentica da quella simulata. Le persone che hanno davvero fiducia in se stesse non si vantano, non cercano scuse, prendono il lavoro seriamente e sanno portare a termine i propri compiti. Sono calme, educate, concise, ricettive, razionali e coscienziose. Lo dimostrano i loro segnali non verbali, il linguaggio che usano, i rapporti che intrattengono, i modelli di comportamento che adottano, la tenacia con cui perseguono gli obiettivi a lungo termine.

Da uno studio condotto su un campione di top manager è emerso che la fiducia in se stessi è un elemento chiave del loro successo ed era presente in loro già prima che si affermassero. Lo studio ha altresì confermato il fenomeno del cosiddetto «capitale erotico», vale a dire la fiducia di cui godono le persone particolarmente attraenti.

Importante: per quanto riguarda la fiducia in se stessi, dimentica slogan tipo: «Fai finta di averla e un giorno l'avrai» e prova invece a sentire interiormente di averla, concentrandoti sulle tue qualità positive. Io la chiamo «fiducia quantificabile», e ho scoperto che la maggior parte di noi ha doti sufficienti per poter emanare fiducia in se stessa, se ci prova.

2. Le persone affidabili sono concise e pertinenti. In una conversazione apportano comunicazione, non confusione. Dicono cose chiare, concise, memorabili e motivazionali (C2M2) – come raccomanda lo specialista di comunicazione aziendale L.J. Brockman – e questo le rende carismatiche. Le loro parole risaltano e colpiscono, in una società di affabulatori che tentano di incantarci con discorsi circolari, retorici, ampollosi e infarciti di un politically correct talmente onnipresente da diventare grottesco. Le persone che ispirano fiducia e ammirazione non si esprimono così.

Istintivamente non ci fidiamo di chi ha una parlantina troppo sciolta, perché non si sa mai dove voglia andare a parare e a volte fatichiamo persino a seguirlo: in sostanza, è imprevedibile e dunque inaffidabile.

3. Le persone affidabili ammettono i propri punti deboli ed errori. Non travestono da successi i loro fallimenti o da punti di forza le loro debolezze. Non sono perennemente sulla difensiva, non ti trasmettono

quella spiacevole sensazione che provi parlando con qualcuno che è insicuro; la maggior parte delle volte, gli insicuri non si rendono nemmeno conto di esserlo e credono di dare il meglio. Agli altri, però, danno l'impressione di nascondere qualcosa, e spesso è proprio così.

Lavorare con chi è affidabile è un piacere, perché le sue qualità e le sue lacune sono evidenti, e questo è l'ideale per la prevedibilità.

4. Le persone affidabili accettano compiti e scadenze difficili. Perché offrono loro la gradita opportunità di mostrare di che cosa sono capaci. Sapendo di essere affidabili, amano dimostrarlo. Sono inoltre sufficientemente realistiche da sapere che devono continuare a mettersi alla prova.

Sperimentano quello stato di «flusso» che accompagna la concentrazione, la dedizione e la passione, e sanno che il duro lavoro può essere quasi una forma di meditazione.

Inoltre, solitamente fanno un'ottima figura, quindi perché non dovrebbero accogliere di buon grado incarichi e scadenze che li mettono sotto pressione?

5. Le persone affidabili sono veloci e dinamiche. Chi è competente e diligente è in grado di svolgere il lavoro rapidamente perché conosce i metodi e possiede gli strumenti per farlo, ed è dinamico per natura.

Per le persone molto diligenti una delle gratificazioni del lavorare velocemente è finire prima per poter aiutare gli altri.

Ovviamente il lavoro deve essere fatto bene, ma la velocità conta sempre: aiuta le aziende a battere i concorrenti, attira dipendenti affidabili, mantiene lucidi, non fa sprecare tempo, dà il buon esempio, permette di risparmiare denaro e di solito diventa la nuova nor- malità.

Veloce è bello.

La realizzazione al tempo stesso rapida e di alta qualità di un progetto è uno dei migliori criteri oggettivi di valutazione dell'affidabilità. L'orologio non mente.

6. Le persone affidabili sono curiose. La curiosità è la scintilla che accende il fuoco del sapere e l'anima stessa della creatività.

Quando qualcuno è affidabile ha molte domande da porre sul lavoro, proprio e altrui, e sul settore in cui opera. Le conoscenze che acquisisce gli consentono di affinare i processi lavorativi fino a raggiungere un'efficienza ottimale.

Di solito chi non fa domande non è interessato al proprio lavoro oppure teme di apparire insicuro o incompetente.

Durante i colloqui di assunzione le persone affidabili pongono in ugual misura domande e risposte. Non sono disposte ad accettare qualsiasi cosa: cercano un'occupazione che possa renderle felici e soddisfatte, perciò si informano, in modo educato e trasparente, su mansioni, benefit, ambiente di lavoro, possibilità di carriera, cultura aziendale e altre questioni che contribuiranno al loro appagamento e alla loro sicurezza. Vorranno sapere anche dei dirigenti, perché puntano a una situazione di mutuo investimento.

Così, ancora una volta, constatiamo la natura complementare e sinergica dei sei segni.

7. Le persone affidabili accettano di buon grado un rimprovero. Sanno che nessuno è perfetto, comprese loro. In genere chi finge di essere perfetto è a malapena mediocre in ciò che fa e tenta di nascondere la propria insicurezza dietro una facciata di impeccabilità.

Questo peggiora soltanto le cose, perché il perfezionismo non fa sentire perfetti – dal momento che, appunto, nessuno è perfetto – ma semmai ancor più inadeguati.

Chi è affidabile non si risente per un rimprovero, perché ha tenacia e buona volontà, e lo considera semplicemente un'esperienza di apprendimento.

8. Le persone affidabili non misurano il proprio contributo in base ai sacrifici fatti ma alla produttività. Non si dilungano su quanto qualcosa sia stato difficile, a meno che ci sia una ragione pratica per farlo. Non si lamentano di dover fare straordinari, rinunciare alle ferie, incontrare qualcuno che preferirebbero evitare o lavorare a progetti che non li interessano.

Li ritengono problemi loro e sanno che il capo ha già i suoi.

Credono nel duro lavoro.

Sono consapevoli dei propri successi, ma solo per la propria soddisfazione personale, e se hanno ottenuto attestati di merito e riconoscimenti probabilmente non li vedrai mai esposti.

9. I segnali non verbali delle persone affidabili restano equilibrati anche sotto stress. I momenti critici sono la migliore misura della competenza e diligenza di qualcuno, e in quei frangenti i segnali non verbali sono massimamente rivelatori, più delle parole e delle azioni, perché sono più difficili da nascondere o da simulare.

Nelle situazioni particolarmente spinose la maggior parte di noi non riesce a frenarsi: litiga, impreca, aggredisce verbalmente e non. Oggi, purtroppo, questa è la norma nella maggior parte dei luoghi di lavoro.

Le persone più affidabili sono invece addirittura capaci di dominare le tipiche reazioni fisiche allo stress apparentemente automatiche e incontrollabili come sudorazione, tensione muscolare, iperventilazione, dispepsia, aritmie cardiache, mani e piedi freddi. Tutte queste reazioni sono governate dal meccanismo di lotta-fuga-congelamento del sistema nervoso autonomo e sono quindi difficili da controllare. Ma chi è affidabile ci riesce, perché anche durante una crisi si sente ancora capace di dominare se stesso, dunque rimane calmo, razionale, concentrato e fisicamente a proprio agio.

Le sue reazioni non si basano su un’illusione di invulnerabilità. Affronta le stesse conseguenze di tutti gli altri, ma confida che riuscirà a reggere alla tempesta, e solitamente ce la fa.

Una ragione paradossale per cui le persone affidabili hanno successo è che non sentono di doverlo avere a tutti i costi. Anche se non amano perdere, non si misurano in base alle vittorie e alle sconfitte ma alla competenza e diligenza: fanno del loro meglio, e accada ciò che deve accadere.

10. Le persone affidabili non hanno nemici. Non sono necessari. Generalmente chi ne ha è il proprio peggior nemico, perché dubita di se stesso e i suoi nemici non sono che surrogati. Se qualcuno è competente e diligente, difficilmente incolpa se stesso per avere perso una battaglia: sa di avere fatto tutto il possibile e non si dispera.

Quando non ti fissi più su di loro, i nemici spariscono ma la lezione della loro incursione nella tua vita rimane. E tu puoi andare avanti.

Ottobre 2018

Al convegno sui droni mancava ormai appena un mese e George si stava giocando la poca fiducia che ancora nutrivo in lui. Non aveva le capacità, l'attitudine, la preparazione e il temperamento per dirigere un team che era solo parzialmente incentrato sulla tecnologia.

Non era colpa sua. In quel contesto era proprio un pesce fuor d'acqua. Gli avevo dato ripetute chance di dimostrare di essere affidabile, ma invano. Tra gli indizi positivi che aveva fallito c'erano: non parlare in modo conciso e pertinente durante le riunioni (indizio positivo n. 2), non essere trasparente in merito ai suoi punti deboli (indizio positivo n. 3), non porre abbastanza domande (indizio positivo n. 6), non darsi delle scadenze (indizio positivo n. 5) e non assumersi le sue responsabilità quando gli venivano segnalati dei problemi (indizio positivo n. 7).

Si era inoltre rivelato debole su così tanti altri fronti che ormai mi ispirava solo sfiducia e desiderio di dissociarmi da lui.

Non era la prima volta: nella vita mi è accaduto ripetutamente di scegliere di non allearmi con una persona, perché provo a fidarmi ma talvolta ho a che fare con qualcuno che dimostra palesemente di non essere all'altezza della mia fiducia. Quasi mai si tratta di persone realmente losche o spregevoli, però manifestano troppi segni di alienazione e imprevedibilità perché possa sentirmi sereno investendo in loro.

In George avevo già individuato molteplici segnali oggettivi di sfiducia: mi aveva esasperato con la sua abitudine di negarsi e rendersi irreperibile (indizio negativo n. 2), quando finalmente riuscivo a ottenere un appuntamento con lui era cronicamente in ritardo (indizio negativo n. 3) e durante i nostri incontri faceva micromanagement senza fornire alcun aiuto concreto (indizio negativo n. 1).

Ciononostante, non mi ero lasciato scoraggiare e avevo tentato e ritentato di essere una risorsa per il suo successo. Ma la cosa si era ormai trascinata troppo a lungo.

Volevo dimettermi dalla task force, però non avevo mai lasciato un incarico importante in vita mia. Inoltre, se me ne fossi andato altri mi avrebbero seguito, e questo non avrebbe certo giovato alla carriera di George. E soprattutto, la reazione del mio Paese alla minaccia costituita dai droni sarebbe potuta entrare in stallo.

Così, verso la fine dell'estate diedi a George un'ultima opportunità di attivarsi, contattare l'esperto che gli avevo segnalato e scoprire se lui e i suoi colleghi fossero disposti a intervenire al nostro convegno. George se ne dimenticò. Gli diedi allora un'ulteriore ultima chance, il che mi portò dall'estate all'autunno e preluse alla sua definitiva ultima possibilità. Nutrivo ancora un certo ottimismo, perché mi viene naturale e nelle difficoltà mi ci aggrappo con le unghie e con i denti, ma ero anche realista, dato che per me la razionalità vale altrettanto.

Non riuscendo a contattarlo in altri modi, mi presentai di nuovo nel suo ufficio inaspettatamente. «Ehilà, Robin!» mi accolse. «Che piacere vederti!» Pareva sincero. La settimana prima gli avevo detto che se non avesse chiamato il mio esperto avrei preso io in mano la faccenda e gli avrei poi comunicato personalmente la buona notizia, sempre che ne avessi avuta una.

E in effetti avevo ottenuto un sì, sia dall'esperto sia dai suoi colleghi, ed ero lì per riferirglielo. Ma ebbi la sensazione che l'intero progetto fosse nel caos.

La vista della scrivania di George rafforzò ulteriormente la mia sfiducia nelle sue capacità organizzative. Sembrava che qualcuno ci avesse appena svuotato sopra un cestino della spazzatura; una banana fungeva da segnalibro in un dossier. Era difficile non rimanere sbigottiti (indizio negativo n. 5). Gli consegnai alcuni allegati inviatimi dall'esperto, tra cui una scaletta provvisoria del suo intervento e l'elenco dei suoi colleghi che avevano accettato di parlare al convegno. La mia speranza era che alcuni di loro potessero diventare nostri consulenti ed entrare permanentemente a far parte della sicurezza nazionale. Altri, pensavo, sarebbero potuti diventare fonti umane confidenziali nel progetto da me ideato di raccogliere informazioni nei centri di addestramento droni.

«Qualche nome ti è familiare?» gli chiesi. Alcuni di loro erano notissimi nell'ambiente degli esperti di droni. Ne avevo conosciuto uno a un corso di addestramento che avevo frequentato con alcuni produttori di ABC News.

George scosse la testa. Era evidente che non aveva ancora preso dimestichezza con l'argomento (indizio negativo n. 7), probabilmente perché continuava a rimanere focalizzato sulla logistica e sui finanziamenti. Non mi sorprese. A quel punto, nulla poteva più stupirmi.

Gli indicai i primi quattro nomi dell’elenco dei potenziali oratori. «Vuoi che ti faccia un resoconto veloce su questi?» domandai.

«Certo!» rispose.

Iniziai, ma mi interruppi quasi subito. George non stava prendendo appunti (indizio negativo n. 8) e io non ero disposto a perdere altro tempo.

«Non sembri granché interessato a questa parte del nostro progetto», osservai con il maggior tatto possibile, perché non ho nemici e non voglio farmene.

«Niente affatto!» protestò lui. «Ma ho altri sotto di me che possono badare a questo genere di faccende. Nessun problema!» (Indizio negativo n. 9.) A quel punto volevo solo andarmene. «Robin», soggiunse con tono paternalistico, «stai facendo un ottimo lavoro. Ma credo tu stia sopravvalutando alcuni problemi e sottovalutandone altri.»

Annuii – qualunque cosa avesse voluto dire – per chiudere senza polemiche.

«E poi», proseguì, «forse avrei dovuto dirtelo prima, ma ho già trovato le persone che interverranno al convegno.»

Accidenti, mi ero sbagliato: poteva ancora stupirmi.

«Ma forse potrei infilare quel tuo tizio in un intervento lampo di una quindicina di minuti. Sai, non vorrei che si offendesse.»

Ma quando mai!

«Glielo chiederò», replicai, sforzandomi di contenermi.

Non ci pensai neppure: lo chiamai, mi scusai e gli dissi la verità, tutta la verità e nient’altro che la verità.

E al termine di quella telefonata avevo un nuovo rapporto, solido e basato sulla fiducia, con quella che si è poi rivelata una delle persone più stabili e prevedibili che abbia mai conosciuto.

Mi dimisi dalla task force così silenziosamente che quasi non me ne accorsi nemmeno io.

Non avevo chiuso con il problema dei droni. Era urgente, e lo è tuttora. Ma sentivo che doveva esserci un posto migliore per me.

La parte più difficile non fu arrivarci. Piuttosto, fu sentire che doveva esserci.

DEBRIEFING

CAPITOLO 5

«SAPERE A CHI RIVOLGERSI»

SEGNO 3: AFFIDABILITÀ

Citazione chiave: «Puoi amare qualcuno con tutto il cuore e confidargli i tuoi segreti più intimi, eppure in innumerevoli situazioni mettersi nelle sue mani sarebbe non solo assurdo ma folle».

Messaggio chiave: l'affidabilità è praticamente sinonimo di comportamento positivo e richiede una combinazione di competenza e diligenza.

PUNTI DA RICORDARE

Competenza: le capacità, le conoscenze e l'esperienza che un dato compito richiede

1. La mancanza di competenza – e l'incapacità di acquisirla in tempi rapidi – è un fattore cruciale di insuccesso.
2. La competenza è generalmente misurabile con precisione.
3. La maggior parte delle persone è competente in un numero relativamente esiguo di compiti professionali difficili.

Diligenza: le qualità del carattere – come motivazione, senso di responsabilità e forte etica del lavoro – che trasformano la competenza in azioni

1. Praticamente chiunque, se si impegna, può essere diligente. Ma la diligenza è meno misurabile della competenza e più facile da simulare.
2. Il 50% circa dei lavoratori manca di diligenza, secondo studi e sondaggi comportamentali.
3. L'assenza di diligenza (disinteresse, indolenza, menefreghismo, assenteismo, scarsa produttività, negatività) inficia l'affidabilità.

Dieci indizi positivi per l'affidabilità (competenza + diligenza)

1. Le persone affidabili hanno fiducia in se stesse, per l'ovvia ragione che sanno quello che fanno.
2. Parlano in modo chiaro, conciso, memorabile e motivazionale (C2M2).
3. Ammettono i propri punti deboli e gli errori. Senza mai piangersi addosso.

4. Accettano compiti e scadenze difficili, consci che la sfida le premierà e potrà persino essere divertente.
5. Lavorano velocemente, finiscono per prime e sanno che il tempo è denaro.
6. Sono curiose, e questa è una prerogativa inestimabile: le domande prevengono i problemi.
7. Sanno accettare di buon grado un rimprovero.
8. Sono produttive. Non guardano l'orologio: guardano la propria produzione.
9. I loro segnali non verbali restano equilibrati anche nei momenti difficili.
10. Non nutrono rancore né cercano vendetta.

Dieci indizi negativi per l'affidabilità (competenza + diligenza)

1. Gli inaffidabili fanno micromanagement senza fornire un reale aiuto.
2. Sono volutamente difficili da contattare.
3. Sono cronicamente in ritardo: pessimo mix di negligenza e incompetenza.
4. Si attribuiscono i meriti altrui, spesso in modo così convincente da farla franca.
5. Sono trascurati: sciatti, sporchi, disordinati.
6. Demandano agli altri i problemi più difficili.
7. Non accolgono nuove idee e non si aggiornano.
8. Non prendono appunti né tengono archivi: forse hanno qualcosa da nascondere, o sono soltanto pigri.
9. Sono più interessati alla pianificazione che all'azione. È più facile.
10. Non prendono sul serio i propri errori. A volte non ne sono neppure consapevoli.

6
Determinare i fattori cruciali

Segno 4: AZIONI

La persona mostra modelli coerenti
di comportamento positivo?

New York, 2003
La regola numero uno

IL mio supervisore aveva respinto la mia ultima proposta per un'operazione. Mi sfogai con Jesse: «Pensi ci sia qualcuno qua dentro che crede in me?»

Non sapevo più che cosa fare, come comportarmi.

Ero andato da Jesse perché sapevo che non si sarebbe lasciato coinvolgere dalle mie emozioni. Ci avrebbe riflettuto a fondo e mi avrebbe aiutato a trovare un nuovo supervisore, o un approccio migliore per relazionarmi con quello che avevo. Non mi aspettavo una risposta immediata, perché Jesse era troppo intelligente per pronunciarsi prima di avere compreso a fondo la situazione – al netto delle mie esagerazioni melodrammatiche – e come mi sentissi davvero, una volta che avessi finito di commiserarmi.

Iniziò con applicare la classica tecnica comportamentale delle domande di scoperta: razionali, prive di giudizi e finalizzate a guidare (non a costringere) la persona verso un discernimento interiore, per conoscere la propria verità fondamentale, nascosta sotto strati di meccanismi di difesa, congetture e insicurezze. Strati che nascono tutti dalla paura ma hanno nomi diversi, come perfezionismo, sospetto, ambizione, e ciascuno presenta una sua peculiare forma di inganno.

L’unico antidoto a tutto questo consiste nel tornare a un pensiero realistico. Non è difficile come può sembrare, perché raramente la realtà è così brutta come ce la rappresenta il cosiddetto «centro della paura» del cervello nei momenti più bui della nostra esistenza.

Jesse non si accontentava mai di dire a una persona ciò che voleva sentirsi dire, né banalmente cosa avrebbe fatto lui nei suoi panni. Atteggiamento, quest’ultimo, che non solo risulta paternalistico ma di cui in genere non si tiene conto, perché ciò che serve sapere è cosa fare nei propri panni.

Jesse invece ti ascoltava così attentamente da immedesimarsi in te e riuscire a capire che cosa fosse meglio per te dalla tua prospettiva. Un pregio inestimabile, perché – lo ribadisco – tutti desideriamo essere compresi, ancor più che assecondati. E dopo esserci calmati, di solito facciamo quello che è meglio per noi.

Al termine di un colloquio con lui capivi non solo come ti sentissi davvero, ma anche che cosa pensassi realmente. Le due cose dovrebbero coincidere, però spesso non è così: le sensazioni sono quasi sempre connesse a dei pensieri, ma le emozioni che creano possono essere così illusorie ed effimere da inficiare ogni pensiero razionale.

Per contro, il prodotto durevole del pensiero cognitivo è il principale predittore del comportamento delle persone razionali. Perché, come è noto, le persone solitamente fanno ciò che ritengono essere nel loro interesse.

Sapere che cosa è meglio per noi può sembrare semplice, ma credo sia l’elemento più difficile da isolare nella spesso problematica intersezione tra pensiero ed emozioni. Sfortunatamente, infatti, quando pensiamo a ciò che è più opportuno per noi facilmente ci inganniamo. Spesso siamo troppo sognatori, e lo chiamiamo ottimismo, o troppo timorosi, e la chiamiamo prudenza. Così scegliamo a caso, abbandonando la gestione razionale della situazione.

E se poi il piano A non funziona, perdiamo fiducia non solo in chi ci circonda, ma anche in noi stessi. Ed è allora che cominciamo a mandare tutto a rotoli.

A qualcuno il rischio del dubbio pervasivo e dell’alienazione parrà ovvio, ma moltissimi non lo capiscono e forse non lo capiranno mai, perché la sfiducia, come altre forme di isolamento autoimposto, è un difetto caratteriale che si autoalimenta.

Quando non riescono a trovare una strategia efficace per prevedere le azioni altrui, le persone diffidenti non si sentono abbastanza sicure per procedere a fare ciò che è meglio per loro. Temono di essere considerate egoiste, prevaricatrici, incompetenti, oppure sono semplicemente stanche di essere ingannate da chi credevano amico o alleato.

E quel che è peggio, milioni di persone sanno qual è il loro interesse – nonché quello dei loro famigliari, amici e colleghi –, eppure consegnano la loro preziosa pace mentale a paure infondate, tentazioni e pressioni, con il risultato di non riuscire a fare ciò che è meglio per loro e per i loro cari. E spesso continuano su questa strada, convinti che i loro sacrifici potranno salvare il mondo (o quantomeno loro), se solo questo riacquisterà la ragione e si metterà a ruotare attorno a loro.

Non giudico questo comportamento, perché molti fanno sacrifici simili con grande generosità e abnegazione. Ma alla lunga l'insuccesso può indurire il cuore, avvilire lo spirito, esaurire il corpo e la mente; a quel punto è necessario che qualcuno aiuti queste persone a tornare al punto di partenza, perché possano rivalutare la situazione e capire se vogliano ancora raggiungere gli obiettivi un tempo per loro tanto importanti.

Ma decidere che cosa desideriamo di più raramente è facile. Qualunque cosa facciamo influisce su quelli che abbiamo intorno, e se li ferisce probabilmente ci creeremo dei nemici, o perlomeno otterremo reazioni negative. E allora tutto diventa davvero complicato. Eecco perché le domande di scoperta possono essere estremamente efficaci: sono generali, semplici e dirette, non hanno niente a che vedere con le domande retoriche tipiche dei manipolatori. Il loro scopo è guidarci verso un comportamento razionale. Le più comuni e versatili sono: qual è lo scenario peggiore? Chi potrebbe urtare? Che cosa potrebbero fare le persone che si sentissero offese? Che azioni ho tentato finora? Quelle azioni conducono a un obiettivo definitivo o solo parziale? Posso sperare nell'aiuto di altri? Quali mosse potrebbero peggiorare ulteriormente la situazione?

Jesse mi pose innanzitutto una domanda di scoperta che era al tempo stesso un complimento troppo lusinghiero per essere respinto: «Chi mai qui dentro potrebbe non fidarsi di te, Robin?»

«Il mio supervisore. E il suo supervisore.»

«Che cosa te lo fa credere?»

«Continuano a rifiutare le mie operazioni, inclusa quest'ultima.»

«Il motivo?»

«Troppo rischiosa.»

Dopo un’altra decina di domande semplici e dirette Jesse aveva un quadro chiaro del contesto, che – come si è detto – è costituito dalla persona più la situazione.

«Hai già fatto la cosa migliore», fu il suo responso.

«Ma se non ho fatto niente!»

«Appunto! A te sembrerà passivo, invece è un modo molto attivo di gestire le tue emozioni, specie quando sei arrabbiato o impaurito. L’emotività è un po’ come la nebbia in guerra: prima di fare qualunque cosa devi lasciare che si dissolva, poi farai la tua mossa. Saper aspettare richiede disciplina. Ma ricorda, la regola numero uno è: non fotterti con le tue stesse mani. Lascialo fare agli altri, semmai. E non saranno mai bravi quanto te, che sei il tuo peggior nemico.»

«Beh, fa piacere eccellere in qualcosa», osservai.

Jesse rise. Poi tacque per qualche istante riflettendo, infine sentenziò: «Ti serve un nuovo supervisore. E ho in mente chi. Vi conoscete già: Jack Johnson. Ideeremo insieme una nuova missione e coinvolgeremo Jack e il tuo attuale supervisore, così avrai il meglio di entrambi i reparti».

Jack era il supervisore che aveva aggirato le lungaggini burocratiche per far approvare la mia operazione con Annan, grazie alla quale, come diceva Jesse a volte neanche tanto per scherzo, avevamo «scongiurato una terza guerra mondiale».

«Se non mi avessi affiancato tu, Jack non mi avrebbe assegnato l’operazione Annan. Perché adesso dovrebbe darmi fiducia?» domandai.

«Innanzitutto perché allora ti affidò quell’operazione», rispose Jesse. «E mi affiancò a te non perché diffidasse di te ma perché diffidava del suo supervisore. Lavorava sotto uno di quei tipi che non vogliono assumersi rischi e sapeva che per ottenere la sua approvazione avrebbe dovuto metterti accanto un agente anziano. Ma Jack è perfetto per te. Il suo motto è Sfamare la Bestia: continua a fornire operazioni al quartier generale, anche azzardate. È quel tipo di agente per cui viene prima la missione e poi la carriera. È uno tosto. E non cerca capri espiatori. I superiori si fidano di lui, perché ha dei valori e li rispetta, il che lo rende molto prevedibile: un prodotto sicuro che fa fare bella figura anche a loro.»

«Quindi credi che mi faciliterà per questo nuovo progetto?»

Jesse annuì. «Te l'ho detto, a Jack piace sfamare la Bestia, e lo fa persino sembrare facile. È uno che inquadra subito le persone e solo dopo fa controlli incrociati su dati di pubblico accesso. E poi è una specie di telepatico, lo è con i suoi supervisori e lo sarà con te, vedrai.»

«Okay», dissi, un po' esitante.

«Ah, e poi… ha vinto al lotto ben diciotto volte.»

«Aggiudicato!»

Nel giro di una settimana Jack riprogettò la mia operazione, attenuando i rischi individuati dal quartier generale ma mantenendomene a capo: una prodezza burocratica che accontentava tutti, me compreso.

Si ricordava bene di me dall'operazione Annan, e il fatto di conoscere i miei modelli di comportamento passati aveva giocato un ruolo fondamentale nella decisione di accordarmi nuovamente la sua fiducia.

Le azioni contano più di qualsiasi altra cosa. Nel bene o nel male, sono le tue azioni a definirti, molto più chiaramente e indiscutibilmente di ciò che dici o provi. Parole e sentimenti negativi vanno e vengono, ma i problemi insorgono quando avvengono cose negative nello spazio e nel tempo reali.

Più di ogni altra forma di espressione di sé, sono le azioni i veri fattori cruciali. Non sono solo pensieri, sono ciò che accade davvero, e possono fare una grande differenza. Le azioni passate non sempre influiscono sul presente, ma quelle attuali sì.

L'operazione che avevo in mente avrebbe a mio avviso prodotto effetti importantissimi a livello internazionale. Jesse e Jack ne erano entusiasti quanto me. Adesso i precedenti rifiuti parevano cantonate di miopi burocrati, e così finalmente anche l'altro supervisore approvò il progetto.

La missione consisteva nel reclutare un ex generale sovietico con l'aiuto di un nostro CHS, un colonnello, elemento di spicco della marina statunitense. I due erano entrambi personaggi pubblici, e i loro modelli di comportamento passati e presenti erano in gran parte informazioni di pubblico accesso. Avevo parlato solo brevemente con l'americano e mai con il russo, ma mi sembrava già di conoscerli bene.

Non a caso l'ex generale era allora una delle principali figure della diplomazia russo-statunitense; reclutarlo nel momento in cui Putin iniziava la sua ascesa a zar dei tempi moderni sarebbe equivalso a vincere al lotto.

Ciliegina sulla torta, i due erano vecchi amici. Ora, dimmi, come si fa a rifiutare una proposta simile?

L’importanza del carattere

Le azioni presenti e passate delle persone ne aumentano considerevolmente la prevedibilità, perché rivelano il nocciolo duro del loro carattere, costituito dai loro principi e valori fondamentali.

Il carattere è composto da molti elementi diversi, ma la maggior parte di noi ne considera alcuni più importanti di altri. Per esempio, c’è chi tiene più a essere cortese che a essere sincero.

Io cerco sempre di comprendere a fondo i valori basilari delle persone, perché rivelano la loro vera natura e sono i tratti che hanno più probabilità di influenzarle e di rimanere invariati nel mutare delle circostanze.

Spesso il nostro carattere è stato forgiato da codici filosofici e morali adottati generalmente nel corso dell’adolescenza o della giovinezza. In un certo senso, quindi, il comportamento di un individuo è predeterminato da scelte fatte molto prima. Come diceva Epitteto: «Sono le tue opinioni a costringerti: ogni scelta costringe alla successiva». Ecco perché è importante valutare le persone dalla totalità della loro vita e non solo dal loro comportamento recente. In larga misura noi diveniamo ciò che da tempo intendevamo divenire.

Attribuire importanza al carattere è del tutto coerente con il concetto che le persone emotivamente sane facciano di solito ciò che credono sia nel loro interesse, perché quest’ultimo include quasi sempre l’adesione ai propri codici di condotta. Chi li viola in genere si sente colpevole e dispiaciuto, temendo di inficiare non solo la propria crescita personale e l’autostima, ma anche l’accettazione da parte degli altri. Questo attaccamento al proprio carattere rende le persone molto più prevedibili e di conseguenza più affidabili.

I codici morali derivano spesso da religioni o filosofie e includono qualità che potremmo dire universali, come onestà, integrità, lealtà, cortesia, umiltà e rispetto, la cui nobiltà è indiscutibile. Queste doti sono pertanto i fattori principali e talora unici che le persone valutano quando decidono se accordare o meno fiducia a qualcuno.

C’è chi semplifica il processo, concedendo per esempio la fiducia esclusivamente a chi segue una certa religione. Ma questo è un atteggiamento rischioso, perché il solo fatto di appartenere a una fede non garantisce automaticamente un buon carattere. Tuttavia, la ricerca di queste qualità fondamentali negli altri è uno degli atti basilari che ci consentono di soppesarli accuratamente e di assegnare loro una reputazione realistica. Pur con tutti i suoi limiti, questo è dunque uno dei parametri validi per valutare l’affidabilità di una persona e prevederne il comportamento.

Come sempre accade però in quella scienza prettamente umana che è l’analisi del comportamento, questa regola prevede varie eccezioni e contraddizioni.

Il nostro comportamento riconduce sempre a due dure verità: 1) siamo umani; 2) nessuno è perfetto. Le regole sono quindi imperfette quanto le persone che le applicano, e il carattere può rivelarsi sorprendentemente malleabile, specie se non parliamo del suo fulcro vero e proprio.

Studi comportamentali hanno rivelato che chi in passato aveva dato prova di un comportamento ineccepibile spesso non è poi riuscito a mantenersi a quei livelli. Benché non modifichino spesso l’essenza del proprio carattere, talvolta le persone si comportano diversamente, in modi che appaiono quasi casuali, se non li si analizza con sufficiente attenzione. Facendolo, invece, spesso si scopre che quelle persone ritengono che il loro ambiente sia cambiato e sia indispensabile per loro adattarvisi. Un fenomeno che oggi può accadere spesso e rapidamente, poiché la maggior parte degli ambienti vive uno stato di costante mutamento.

Come già detto, i cambiamenti che incidono maggiormente sul carattere sono le minacce e le tentazioni, che talora coesistono. Inoltre, modelli passati di onestà e correttezza vengono spesso disattesi quando l’individuo crede di poter agire anonimamente o di potersi sottrarre alle conseguenze delle proprie azioni.

Lo si constata di continuo in due delle professioni più rappresentative del potere: la politica e il management. Questo fenomeno tristemente comune è detto «paradosso del potere».

Al contrario, le persone consapevoli che saranno ritenute responsabili del proprio operato sono quelle che hanno maggiori probabilità di aderire ai modelli di comportamento positivi pregressi. Se però la situazione cambia, anche loro potrebbero agire in modo diverso. Questo atteggiamento sembra

essere piuttosto diffuso tra gli avvocati, che sanno bene come aggirare le leggi.

Un'altra qualità morale positiva spesso citata come indice di un buon carattere è la lealtà, ma anche questa può essere dettata semplicemente dall'opportunità.

Una storia pregressa di sincerità è in genere considerata uno dei migliori indicatori di un carattere forte e di una buona affidabilità, eppure anche la sincerità non è un fattore così semplice come sembra: molti sono incredibilmente abili nel dire la verità, ma mai tutta la verità.

La sincerità può inoltre essere usata come arma, per esempio quando frasi fatte come «Francamente…» o «A essere sincero…» e simili vengono usate per introdurre affermazioni offensive o calunniose.

Gli stessi fattori che rendono complessa la sincerità talvolta offuscano anche l'integrità, una dote eccellente che però può a sua volta essere distorta al punto da diventare distruttiva. Tante persone, infatti, la rivendicano per attaccare gli avversari.

Anche l'autenticità è una qualità preziosa, ma aspetti negativi del carattere possono, pur essendo autentici, risultare inappropriati se non addirittura indifendibili. Un'altra zona grigia dell'autenticità si ha quando qualcuno sfoga senza freni la propria rabbia sugli altri per poi giustificarsi dicendo di essere abituato a «essere se stesso» e a «dire pane al pane e vino al vino».

Malgrado tutti questi distinguo, resta comunque vero che la maggior parte delle persone si sforza di aderire ai propri valori fondamentali.

In sintesi: i modelli di comportamento, in particolare se da lungo tempo coerenti, definiscono il carattere di un individuo, e il carattere – pur essendo un criterio di valutazione imperfetto e non esaustivo – conta. Ecco perché le azioni sono uno dei sei segni per valutare gli altri.

Pertanto, sii indulgente e ricorda che le persone potrebbero essere state indotte o costrette a comportamenti discutibili. Ma sii prudente, anche con chi ha una reputazione eccellente: *doveryai, no proveryai!*

DIECI INDIZI NEGATIVI PER I MODELLI DI COMPORTAMENTO

1. La persona non è del tutto trasparente sul suo passato. Molti di noi hanno un segreto nel loro passato: eventi o azioni che tentano di

nascondere, sorvolando su parte della propria storia professionale o glissando su certe domande durante un colloquio di lavoro o nella conversazione in generale.

Di solito l'entità delle lacune indica la gravità del segreto, e chi ha segreti significativi non è abbastanza prevedibile da poter essere affidabile.

Se invece una persona è trasparente riguardo a episodi non lusinghieri del proprio passato, le cose cambiano: la trasparenza risolve innumerevoli problemi di previsione.

2. La persona è debole con i forti e forte con i deboli. Pessimo indizio. Attenzione a questo genere di individui: sono colleghi pericolosi, disposti a fare qualunque cosa per ingraziarsi i capi e pronti a tradirti alla prima occasione senza pensarci due volte.

3. La persona ha un curriculum che presenta lacune o esagerazioni. Questo sembrerebbe un fattore cruciale di segno negativo, invece non sempre lo è.

Giusto o meno che sia, l'odierna cultura aziendale tollera un certo grado di «indoratura». Di conseguenza, alcuni candidati si giustificano per certe loro lievi forzature sostenendo che cercavano solo di fare una buona impressione.

In questo caso, due elementi sono decisivi: l'entità della forzatura e il modo in cui la persona reagisce se smascherata. Se supera una o entrambe le prove, concedile una possibilità. Ma tienila d'occhio.

4. La persona considera i concorrenti dei nemici e li attacca appena può. Indizio negativo decisivo. Sulle prime questo comportamento della serie «non faccio prigionieri» può piacere, perché indubbiamente negli affari ci vuole grinta. Ma è un atteggiamento immaturo che andrebbe superato. Competizione non è sinonimo di ostilità.

Chi agisce in questo modo potrebbe presto prendere te come bersaglio. Se qualcuno è congenitamente ostile è maniaco del controllo.

Cerca di circondarti di persone che siano in buoni rapporti con tutti.

5. La persona ha un passato di modelli di comportamento irregolari nella vita privata. Per esempio: divorzi multipli, faide famigliari, contese

legali, comportamenti illeciti reiterati, frequenti rotture di amicizie. Insomma, quel genere di problemi extralavorativi che un tempo rimanevano ignoti al datore di lavoro, mentre ora vengono spesso divulgati con dovizia di particolari sui social.

Nella vita tutti abbiamo problemi e conflitti, prima o poi, ma solo i piantagrane ne hanno in quantità industriali. Questo è un indizio di forte imprevedibilità: alla larga da individui simili!

6. Hai l'impressione di non conoscere la persona anche dopo un lungo contatto ravvicinato. Potrebbe non essere grave, ma ti lascia comunque con un significativo deficit di informazioni. E l'informazione – non l'intuizione, né l'affetto o la simpatia – è il fondamento di ogni prevedibilità.

Poni alla persona in questione domande specifiche, ovviamente non indiscrete o accusatorie. Se non riesci a ottenere risposte dirette, non saprai mai davvero chi hai davanti.

È una situazione pericolosa e potrebbe sfociare in sgradite sorprese.

7. La persona ha la bocca cucita sui suoi ex colleghi. Che cosa vorrà nascondere? Difficile dirlo, ma l'essenziale è che evidentemente non vuole farsi conoscere, e questo è un indizio negativo cruciale.

Per poter prevedere le persone è indispensabile conoscerle.

Se qualcuno non vuole che tu venga a sapere quello che gli altri pensano di lui, non saprai mai davvero cosa aspettarti da lui.

Forse evita di parlare degli ex colleghi perché non si fida di loro. Ma questo è semmai affar tuo, non suo.

8. La persona critica la vita privata dei colleghi. È un comportamento superficiale. E poco simpatico. Ancor più quando le persone criticate hanno ormai lasciato l'azienda.

Giustamente, non puoi fare a meno di domandarti che cosa un tipo simile potrà dire di te, un giorno.

Devi allearti esclusivamente con persone che si attengano ai fatti – non alle loro simpatie e antipatie, non al sentito dire – e sappiano cosa è corretto fare e cosa no.

Quand’anche l’argomento fosse interessante, non ascoltare e non alimentare a tua volta pettegolezzi. Chiunque è capace di raccontare una storia, ma a volte è proprio solo quello: una storia. Non bertela.

9. Il comportamento della persona è spesso incoerente. Altro indizio negativo determinante. Un atteggiamento di questo genere non fa presagire nulla di buono, perché la coerenza crea prevedibilità, e la prevedibilità crea fiducia ed efficacia.

L’incoerenza, con la suspense che genera, può a volte avere una certa *allure* romantica e scanzonata, ma è il peggior tratto caratteriale nei momenti critici, quando può essere la goccia che fa traboccare il vaso e assestare il colpo di grazia.

10. La persona non accetta di assumersi le proprie responsabilità, soprattutto per errori importanti. Tratto assai comune e altrettanto infelice, perché non funziona praticamente mai. Quand’è stata l’ultima volta che hai visto qualcuno farla franca menando il can per l’aia?

Questo comportamento si fonda sull’insicurezza. Può quindi essere combattuto, e spesso risolto, garantendo alla persona in questione sicurezza e un ambiente non colpevolizzante.

Ma se, a dispetto dei tuoi sforzi per farla sentire sicura e apprezzata, continua a mantenersi costantemente sulle difensive, attenzione: non si fida di te. Di conseguenza tu non puoi fidarti di lei.

New York, 2003
Sfamare la Bestia

Non appena Jack mi diede il via libera per l’operazione, iniziai a sorvegliare il generale russo in cerca di modelli di comportamento che potessero contribuire alla comprensione del suo carattere. Questo ci avrebbe fornito un aggiornamento sulle sue attuali priorità, rivelato il contesto ottimale in cui tentare un approccio e fornito spunti per avviare al meglio le trattative.

Confidavo che il russo si rendesse conto che il futuro suo e della sua famiglia era ormai più in linea con gli Stati Uniti e l’Occidente in genere che non con Putin e i suoi oligarchi. Credevo che l’avrebbe vista in quel

modo ma, come sempre, ciascuno di noi ragiona a partire dal proprio contesto e il suo era parecchio diverso. Non avremmo saputo realmente come la pensava finché non avessimo lanciato l'operazione o, come dicevamo tra noi, finché non avessimo acquistato la nostra schedina del lotto. Se non giochi, non vinci.

In tutta onestà, il piano non ebbe successo. La maggior parte delle nostre operazioni, del resto, non centra l'obiettivo. Sotto questo aspetto l'FBI non è dissimile dai tanti settori che ruotano attorno a idee, ricerca, beni intellettuali o altri prodotti e servizi intangibili. Il successo sta già nell'essere stati capaci di attivare un grande meccanismo; se pensassimo di dover ogni volta vincere al lotto non faremmo mai nulla.

L'unica opzione di cui disponiamo nel controspionaggio è acquistare la nostra schedina e vedere che cosa succede. Un atteggiamento ragionevole, ma solo se abbiamo preso decisioni razionali e intrapreso azioni razionali.

In ogni caso, quella sarebbe stata probabilmente l'ultima volta, nel prossimo futuro, che avrei avuto l'opportunità di comprare la mia schedina.

Se non fossi riuscito a reclutare il russo ma lui non avesse denunciato il mio tentativo, forse sarei sopravvissuto al disastro. Se invece lo avesse fatto, la mia reputazione e quella di Jack avrebbero subito un colpo terribile, magari irreparabile. Nel controspionaggio, come nella maggior parte delle professioni, la reputazione è tutto.

Speravo solo che il vincolo di amicizia tra il generale e il nostro colonnello prevalesse sulla ragion politica. Ma la Russia aveva la sua personale Bestia da sfamare.

Cooptai alcuni agenti svegli e un CHS che aveva già lavorato per me su faccende russe, tutti abituati al mio ritmo dinamico.

Procedevamo bene. Più cose venivamo a sapere sul generale, più il mio ottimismo cresceva: faceva senz'altro parte dell'intelligence militare russa, il Glavnoe Razvedyvatel'noe Upravlenie, o GRU, però ne era un membro atipico, in quanto era anche un diplomatico di vaglia.

I film di spionaggio non descrivono mai l'aspetto burocratico dell'attività di intelligence internazionale, ma il funzionario standard del GRU è assai simile a qualunque altro manager carrierista nel mondo della grande impresa. Estremamente avverso al rischio, si focalizza sulla propria sopravvivenza finché non raggiunge una posizione tanto elevata da poter

essere protetto da capri espiatori, denaro e regole istituzionali. Allora diventa ancora più cauto, per non rischiare di perdere i privilegi acquisiti.

Fa inoltre spesso micromanagement, perché diffida dei propri subordinati. E come tutti i burocrati carrieristi ha sempre l'occhio all'orologio: gli interessa più far passare la giornata che impegnarsi a fondo per ottenere dei risultati.

Queste persone sono inoltre esperte nell'adulare i superiori per ricavarne protezione e promozioni, e nel tiranneggiare i sottoposti, pronte all'occorrenza a offrirli come agnelli sacrificali.

Sono spesso arriviste, abilissime nell'attribuirsi meriti altrui e nello scaricare su altri le proprie colpe. Ed eccellono nell'esibire sicurezza, soprattutto se si sentono invece insicure (cosa frequentissima), cosicché nel loro ufficio raramente manca il tradizionale «muro dell'ego», tappezzato di fotografie in cui compaiono accanto a personaggi famosi e attestati di merito.

Nelle riunioni, mentre altri osano esprimere idee controverse, loro solitamente rimangono in silenzio, salvo mostrare eccessi di zelo non appena il grande capo dà il via libera.

Decisamente non è il genere di persone con cui sia possibile instaurare rapporti positivi e prevedibili. Con meschina tenacia si arrampicano fino in cima alla piramide e da lassù avvelenano la vita a tutti i sottoposti con la loro insicurezza, inerzia e conflittualità.

A mano a mano che le nostre informazioni sul generale andavano accumulandosi, io non scorgevo in lui nessuno di quegli indizi negativi. Quei tratti erano assenti anche dalla personalità del nostro colonnello. E questo rendeva chiaro perché avessero potuto familiarizzare.

Il colonnello era un sincero patriota; dai miei molteplici contatti e dai meeting con il mio team mi ero fatto l'idea che avesse una certa nostalgia per i vecchi tempi del conflitto armato e dell'azione eroica e fosse impaziente di fare qualcosa di grosso, anche se comportava i rischi che sempre accompagnano le attività di controspionaggio verso la Russia.

Dal suo dossier militare si evinceva che, seppur concentrato sulla missione come un marine, era anche un eccellente diplomatico, avendo trascorso gli ultimi anni di servizio in quel ruolo presso un'ambasciata europea. E questo nello stesso periodo in cui il generale russo aveva lavorato nella medesima città presso l'ambasciata del suo Paese. Di

conseguenza, i due si erano incontrati spesso in occasione di eventi sociali internazionali ed erano diventati rivali amichevoli, entrambi più interessati al proprio onore e alla stabilità mondiale che al tornaconto politico.

Questo tratto è piuttosto comune tra i militari di carriera che confluiscono da ogni parte del mondo in sedi estere, dove affrontano invasioni, guerre commerciali, trattati, nascita e morte di coalizioni e alternanze di governi e presidenti. Durante tutti quei corsi e ricorsi storici sorseggiano gli stessi drink, fanno gli stessi brindisi, declamano e ascoltano gli stessi discorsi, e spesso stringono tra loro amicizie che allentano la loro stretta aderenza alle politiche dei rispettivi Paesi.

Insomma, se il nostro colonnello non fosse riuscito a farmi incontrare il generale russo, nessun altro avrebbe potuto farlo.

Dopo circa un mese di sorveglianza scoprimmo che il generale si sarebbe presto recato a Las Vegas con la moglie, per un viaggio più di piacere che di lavoro. Decisi che sarebbe stato là che avremmo gettato l'amo. «Casualmente» anche il nostro colonnello si sarebbe trovato a Las Vegas in quegli stessi giorni: quant'è piccolo il mondo! Ma non così piccolo che il generale non sospettasse qualcosa. E volevamo esattamente questo: che avesse modo di rimuginare un po' sulle sue opzioni ancor prima di sentirsele proporre, cosicché il suo ottimismo le ingigantisse.

Verso la fine di quel breve soggiorno il nostro colonnello avrebbe organizzato un paio di aperitivi insieme nel tardo pomeriggio e infine una cena con le rispettive mogli. Nel dopo cena avrebbe trovato il modo di informare il generale di avere un amico nei servizi speciali che aveva dei posti in prima fila per la parata del giorno del Ringraziamento a New York. Il suo amico – io, naturalmente – lo aveva invitato ad assistervi, dicendogli che avrebbe potuto portare anche due ospiti.

Il russo era un tipo sveglio e avrebbe saputo decodificare il resto.

Misi a conoscenza Jack e l'intero team di ogni passo dell'operazione. La nostra squadra funzionava come un orologio svizzero, erano tutti fantastici: domande intelligenti ma non troppe, passione, dinamismo, trasparenza totale sulla procedura di approvazione di Jack.

In quella fase della carriera Jack doveva ricevere l'autorizzazione alle operazioni dal quartier generale nazionale, il J. Edgar Hoover Building di Washington, il che rendeva le cose più difficili, perché Washington ha il potere di stravolgere il carattere delle persone, rendendole assetate di

visibilità e potere. Ma Jack non ci faceva pesare le pressioni cui era sottoposto ed era immune a quel genere di lusinghe.

Quasi quotidianamente mi dava indizi di fiducia simili a quelli che troverai di seguito. Il mio morale era alle stelle. Lui a sua volta traeva energia dal mio entusiasmo, e così pure il mio team. Lavoravo con Jesse e con ragazzi così validi che li ribattezzai «I magnifici sette». Con Jack a capo dell'operazione, sentivo finalmente di trovarmi nel posto giusto al momento giusto.

I modelli di comportamento positivi di tutte le persone coinvolte stavano convergendo a formare un mosaico perfetto.

Mi pareva già di sentire l'inebriante profumo della mia prima vincita al lotto.

DIECI INDIZI POSITIVI PER I MODELLI DI COMPORTAMENTO

1. La persona ti rimane fedele anche quando gli altri ti criticano ingiustamente. È facile continuare a essere leali a chi è ai vertici della «catena alimentare», ma quella non è vera fedeltà: è mero opportunismo. Quando qualcuno sceglie di soffrire per stare dalla tua parte, sai che quella decisione viene dal profondo e probabilmente rivela un elemento chiave del suo carattere.

Uno dei doni più grandi che una persona simile possa farti è fornirti una valutazione obiettiva del perché vieni ingiustamente criticato. È un dato di fatto realistico della vita che spesso quando qualcuno ha un problema con te almeno in parte ha ragione. Questa è una dura verità, ma se la accetti resterai stupito da come possa semplificare i tuoi conflitti.

È vero, al mondo esistono anche persone solo ed esclusivamente distruttive, ma probabilmente non ne conosci nessuna. Trova il granello di verità in una critica e crescerai agli occhi di tutti.

Questo non farà di te un perdente, tutt'altro: farà di te un essere razionale, un tratto distintivo delle persone positive e vincenti.

2. Se le chiedi dettagli o documentazione su un problema, la persona te li fornisce immediatamente. Molti invece dapprima tergiversano, poi tentano di tirare fuori qualcosa che li giustifichi. Selezionano documenti che

li mettano in luce, o accampano scuse. Se sotto sotto un problema in effetti c'è, non riuscirai mai a saperlo.

E quando non sai, non puoi prevedere. E quando non puoi prevedere, hai un problema ancora più grosso.

3. Nel ripetere una storia su di sé o su qualche sua azione, la persona non la varia mai. Se invece ne modifica parti costitutive, probabilmente non è molto sincera. Forze dell'ordine e servizi segreti badano molto a questo aspetto nell'accertare la verità.

Ricorda: coerenza vuol dire prevedibilità, e prevedibilità vuol dire fiducia.

4. La persona smette di partecipare alla conversazione se questa degenera in pettegolezzi. Chi è corretto e affidabile non gode dei guai altrui.

Le persone insicure ne traggono invece eccitazione e stimoli, proprio per placare il loro senso di inadeguatezza.

L'unica cosa che i buoni alleati vogliono da chi li circonda è un rapporto equilibrato e positivo. Non sarà eccitante, ma produce amicizia e anche profitti materiali.

5. La persona non è mai critica nei confronti dei suoi famigliari, anche quando ne avrebbe motivo. Un comportamento che non ho mai capito è come qualcuno creda di potersi far bello svilendo il partner. In questi casi penso sempre: sei tu ad averlo scelto, quindi che figura ci fai?

Ogni atteggiamento giudicante è nemico delle situazioni positive. Le persone si chiedono subito per che cosa saranno a loro volta criticate, e questo le spaventa e le allontana.

E se uno giudica severamente perfino la persona che ama, figuriamoci gli altri!

6. La persona evita di affrontare argomenti scottanti o controversi, come la politica o la religione, con interlocutori che conosce poco. Ecco un esempio di un principio importantissimo del comportamento positivo di cui si è già detto: badare al contesto.

Tutti noi abbiamo alle spalle un nostro contesto complesso e multiforme, e chi riesce a capirlo riesce a capirci. Diversamente la comprensione svanisce, si instaura il giudizio e l'alleanza va persa.

Ecco perché le persone intelligenti glissano su argomenti sensibili in presenza di interlocutori che non conoscono bene. Il loro obiettivo è instaurare relazioni sane, partendo dal far sentire le persone accettate e a proprio agio.

7. La persona mostra una personalità coerente tanto sul lavoro quanto nel privato. Come altre ovvietà, questa è talmente lampante da essere spesso trascurata. Sui valori fondamentali non possono esistere dicotomie: la personalità deve essere una e indivisa.

Coerenza = prevedibilità = fiducia = successo.

8. La persona cita imperativi morali o filosofici, tra cui l'onestà e la correttezza, in situazioni lavorative. Solitamente ci si può fidare di chi non teme di ammettere che esistono cose più importanti dei soldi.

Queste persone hanno successo perché gli altri si fidano di loro. Alcuni lo trovano paradossale. Io no.

9. La personalità che traspare dai social è coerente con quella che la persona mostra sul lavoro. In pratica, la versione elettronica del punto 7. E meno male che esiste la *e-version*: accessibile, permanente e onnipresente.

I social sono la macchina della verità del nuovo millennio.

10. Una volta entrata in azienda, la persona mostra di avere effettivamente le competenze dichiarate durante il colloquio di assunzione. O viceversa, i superiori mantengono le promesse fatte durante il colloquio di assunzione.

Non c'è indizio di fiducia migliore di un modello di comportamento onesto.

A nessun capo piace sentirsi dire cose come: «Beh, credevo di sapermela cavare meglio, a ogni modo sono uno che impara in fretta!»

E nessun neoassunto gradisce comunicazioni tipo: «Ci vediamo costretti a ridimensionare il suo orario e il suo ruolo».

Dichiarazioni simili sono particolarmente frustranti se fatte poco dopo l'assunzione, perché è evidente che qualcuno ha mentito fin dall'inizio.

Al contrario, nulla è più gratificante del vedere una persona mantenere le promesse fatte. Questo aumenta la tua fiducia in lei e anche in te stesso, per averla scelta come alleata.

Marzo 2009
Il dannato pulsante di Hillary

Con il senno di poi, l'operazione Las Vegas era troppo bella per essere vera, ma solo relativamente al suo risultato. Certo il risultato è di capitale importanza, però più cose imparo sul comportamento, più mi rendo conto che i risultati non vanno misurati solo in base al denaro o al raggiungimento di un obiettivo, ma anche considerando il fattore umano.

Alla fine, avere messo insieme quella squadra mi fruttò assai più che se avessi vinto al lotto: tenni con me la maggior parte di quei colleghi e insieme raggiungemmo importanti traguardi che vedremo in seguito. Alcuni di loro mi seguirono poi anche al Programma di analisi comportamentale. Non avrei mai barattato tutto questo per quella vincita al lotto.

Ecco in breve come andò: il nostro colonnello propose la faccenda della parata, il generale russo rispose che ci avrebbe dormito su e il giorno seguente si limitò a dirgli che aveva visto abbastanza parate in vita sua. Una risposta che ovviamente non aveva nulla a che fare con le parate ma intendeva ribadire la sua fedeltà alla Russia. I due si strinsero la mano e tutto finì lì.

Attesi per parecchie settimane con il fiato sospeso che la tempesta si abbattesse su di me. Fortunatamente non accadde. La lealtà del generale verso il suo Paese fu a quanto pare temperata dalla lealtà verso il suo amico, tanto che non denunciò l'accaduto (indizio positivo n. 1). Così vinsi il premio di consolazione: avevamo tentato un'operazione ad alto rischio e scongiurato le possibili conseguenze disastrose del suo fallimento, e all'FBI questo è già considerato un successo.

Negli anni seguenti lavorai a numerose altre operazioni con Jack, poi ebbi l'opportunità di trasferirmi alla nostra sede di Norfolk, dove la Baia di Chesapeake incontra l'Oceano Atlantico. Per me era una destinazione

ideale: l’estenuante pendolarismo quotidiano dai sobborghi di New York a Manhattan non mi lasciava tempo per la famiglia, e avevo due figli piccoli che adoravano vivere al mare ed erano felici di avere il papà più presente a casa. Sapevo che Jack avrebbe approvato il mio trasferimento, perché anche lui aveva dei figli verso i quali aveva la stessa dedizione che riservava a tutti anche al lavoro (indizio positivo n. 7).

Nonostante tutto il suo affetto e impegno, però, due dei suoi ragazzi avevano iniziato a manifestare un certo disagio. Uno combinò un guaio serio, ma Jack, anziché giudicarlo, chiese e ottenne un trasferimento al quartier generale nazionale dell’FBI a Washington, una sistemazione più consona alla sua vita famigliare (indizio positivo n. 5).

E di lì a qualche anno trovò una posizione per me nel suo nuovo team. Non seppi resistere alla prospettiva di lavorare nell’epicentro dell’intelligence americana e mi trasferii a Washington con la famiglia. Fu allora che iniziarono i miei guai.

Ideai un’operazione scottante: uno dei più facoltosi oligarchi russi, un personaggio molto vicino a Putin, aveva problemi di visto e io volevo aiutarlo a «risolverli».

Tuttavia, Jack non sembrava impressionato. Era nettamente cambiato, a Washington: meno risoluto e flessibile, più conservatore. Con me era ancora affabile, ma distante.

Pranzammo qualche volta insieme e fu piacevole, però fu impossibile riallacciare una consuetudine vera e propria. D’altronde lui ormai faceva poca vita sociale, quindi se non altro era coerente (indizio positivo n. 9).

Tutto era cambiato e non sapevo spiegarmi perché.

Poi l’allora segretario di Stato americano Hillary Clinton donò al ministro degli Esteri russo Sergej Lavrov un finto pulsante rosso di «reset» che simboleggiava il desiderio di inaugurare un nuovo rapporto tra i due Paesi.

Il giorno stesso Jack mi inviò un dettagliato memo che spiegava come la mia operazione fosse antitetica alla distensione auspicata con quel gesto, che lui già da settimane sapeva che sarebbe stato compiuto (indizio positivo n. 2).

Apprezzai quella sua attenzione. Ma per il nostro team, che lavorava da sempre sulla Russia, non era certo una buona notizia.

Il giorno successivo andai nel suo ufficio e Jack mi ripeté l'intera storia esattamente come l'aveva esposta nel memo, chiaramente sollevato di non dover più mantenere il segreto sul pulsante rosso (indizio positivo n. 3). Mi confidò che ciò che più gli pesava del suo nuovo ruolo era dover nascondere alcune informazioni ai suoi collaboratori, che era ben diverso dal mantenere un segreto condiviso dall'intera squadra. Lo equiparò al mentire (indizio positivo n. 8). In effetti aveva ragione, ma io gli assicurai che comprendevo la sua necessità di segretezza.

Aggiunse che l'unica cosa che gli piaceva del lavoro al quartier generale nazionale era che le persone fossero attentissime a non offendere il prossimo (atteggiamento, questo, che potrebbe sembrare solo politically correct) e che, contrariamente a ciò che spesso si vede nei film, c'era pochissimo gossip, almeno nell'Hoover Building (indizi positivi n. 6 e n. 4).

Risposi che gli ero grato per la sua onestà e gli confessai di essermi sentito a disagio non meno di lui per il suo cambiamento nei miei confronti (indizio positivo n. 10).

Potrà sembrarti uno strano dialogo tra due spie di professione, ma in fondo nel XXI secolo lo spionaggio e il controspionaggio non sono che un altro tipo di business come tanti. (Senza contare che ormai nel settore privato c'è quasi altrettanto spionaggio che tra nazioni.)

Capii che i suoi valori fondamentali erano intatti e non era davvero cambiato, aveva soltanto a che fare con un nuovo contesto, molto più vasto, composto non solo dall'FBI ma anche dal dipartimento di Stato e dalla Casa Bianca.

Ora proteggeva i suoi subordinati proteggendo se stesso. E ci proteggeva anche da noi stessi e dai nostri sogni di gloria, a volte pericolosi. Un'ennesima lezione per me sui forti limiti del giudicare il comportamento umano in base a categorie binarie come buono/cattivo.

Era chiaro però che, dopo tanti anni trascorsi a lavorare sulla Russia, la mia carriera si stava arenando. Jack accennò al fatto che presto ci sarebbe stata un'importante posizione vacante nel Programma di analisi comportamentale, quella di direttore.

«Pensi che potrebbe interessarti?» mi chiese.

DEBRIEFING

CAPITOLO 6

«DETERMINARE I FATTORI CRUCIALI»

SEGNO 4: AZIONI

Citazione chiave: «Le azioni contano più di qualsiasi altra cosa. Nel bene o nel male, sono le tue azioni a definirti, molto più chiaramente e indiscutibilmente di ciò che dici o provi».

Messaggio chiave: per prevedere ciò che qualcuno farà, le sue azioni – passate e presenti – vanno analizzate in modo obiettivo, sistematico e razionale, perché le persone possono cambiare e le situazioni mutano incessantemente.

PUNTI DA RICORDARE

1. **Modelli:** passati modelli di onestà e correttezza possono essere abbandonati quando la persona sa di non dover più giustificare i propri atti, per via del suo potere, della sua ricchezza o dell'anonimato.
2. **Carattere:** le azioni sono l'indicatore più tangibile, verificabile e misurabile del carattere. Ecco perché sono uno dei sei segni per la previsione del comportamento.
3. **Moralità:** un forte codice morale aumenta la prevedibilità della persona, ma attenzione, perché nel tempo può cambiare o essere abbandonato.

Dieci indizi positivi per i modelli di comportamento

1. La persona ti rimane fedele anche quando gli altri ti criticano ingiustamente.
2. Soddisfa immediatamente le tue richieste di documentazione o informazioni.
3. Le sue versioni delle storie non cambiano mai.
4. Non fa pettegolezzi e non li ascolta.
5. Non critica i propri famigliari.
6. Evita argomenti scottanti o controversi con interlocutori che conosce poco.
7. Mostra una personalità coerente tanto sul lavoro quanto nel privato.
8. Cita imperativi morali o filosofici in situazioni lavorative.
9. Anche sui social la sua personalità è coerente con quella professionale.
10. È all'altezza di ciò che aveva affermato nei colloqui di assunzione.

Dieci indizi negativi per i modelli di comportamento

1. La persona non è del tutto trasparente sul suo passato.

2. Tratta i potenti meglio degli altri.
3. Il suo curriculum presenta lacune o esagerazioni.
4. Considera i concorrenti dei nemici.
5. Ha una storia pregressa di comportamenti irregolari nella vita privata.
6. Hai l’impressione di non conoscerla anche dopo un lungo contatto ravvicinato.
7. Ha la bocca cucita sugli ex colleghi.
8. Critica la vita privata dei colleghi.
9. Il suo comportamento è spesso incoerente.
10. Non accetta di assumersi le proprie responsabilità.

7
Saper ascoltare

Segno 5: LINGUAGGIO

La persona sa comunicare
in modo positivo? O fa trash talking?

17 settembre 2018, ore 16
Spie aziendali

QUANDO il mio aereo iniziò la discesa sulla Baia di San Francisco era ormai il tramonto, e solo la spettacolare guglia del Transamerica Pyramid brillava ancora come oro al sole. Il che era decisamente appropriato, visto che ero lì per denaro.

Più specificamente ero lì per trovare un altro lavoro, perché di lì a poco mi sarei congedato dall'FBI. Ero alla ricerca di modi per applicare al settore privato la mia ventennale esperienza nell'intelligence, e qualche settimana prima avevo ricevuto una mail da un capo divisione di un'importante società di sicurezza aziendale con sede a Palo Alto. Mi chiedeva di fare un paio di giorni di consulenza per loro, in quella che aveva tutta l'aria di essere una prova per un impiego a tempo pieno.

La retribuzione sarebbe stata ottima, ma non era stato quello a entusiasmarmi. Ero rimasto molto colpito da quella mail perché conteneva gran parte dei principi guida dei miei anni di lavoro al Programma di analisi comportamentale, ormai entrati a far parte del mio sistema per valutare le persone.

In meno di centocinquanta parole, il mio potenziale futuro capo aveva toccato parecchi dei pilastri fondamentali di un comportamento positivo,

sensato e affidabile.

Mostrava di essere interessato alle mie idee e alle mie opinioni. Questo era il fulcro della sua mail. Nelle comunicazioni brevi le persone tendono a iniziare la maggior parte delle frasi con «Io»; le sue erano tutte piene di «Lei».

Convalidava il mio contesto. Mostrava di avere capito il mio modus operandi in un settore simile al suo. La comprensione è una qualità straordinaria, da non confondersi con l'adulazione. Questa tende a essere generica e il suo fine è manipolatorio, mentre la convalida è molto più specifica e il suo scopo è trovare un terreno comune.

Parlava in termini di mie priorità. Voleva sapere quali fossero i miei principali interessi e mi illustrava come avrei potuto beneficiare della sua azienda.

Mi offriva grande autonomia di scelta. Lasciava a me tempi, agenda e futuro della nostra relazione. Eccellente, perché la quintessenza di una comunicazione ottimale sta nel focalizzarsi sull'interlocutore, anziché su se stessi.

Era razionale e ragionevole. Due qualità che dovrebbero sempre andare di pari passo. Spesso, invece, non è cosi: si può infatti proporre molto razionalmente qualcosa di irragionevole. E ciò può talora portare alla definizione di «razionalizzare» nel senso psicologico del termine, vale a dire manipolare i fatti per sostenere un'idea. Ma lui non lo faceva.

Inoltre, la sua esposizione di questi concetti era perfettamente coerente con il loro contenuto, un mix che definisco «linguaggio della fiducia». Quando lo ascolto, sento uno spirito affine che mi chiama.

Quell'uomo, insomma, aveva tutta l'aria di poter essere un ottimo superiore.

Avere un capo cui poter affidare le tue idee, i tuoi desideri e il tuo futuro finanziario è il sogno di ogni dipendente. Ma sopportare un tiranno di cui non ti fidi e che non rispetti, e viceversa, può equivalere a un lento suicidio professionale.

In ogni caso non è facile fidarsi ciecamente di chiunque abbia un potere diretto su di noi, perché la posta in gioco è troppo alta. Sappiamo tutti che i nostri superiori hanno da pensare a ben altro che al nostro benessere e che si preoccupano principalmente del loro. Inoltre, è altrettanto difficile per loro avere fiducia in noi, una situazione che crea sospetto reciproco.

Se non ti fidi dei tuoi capi, i dubbi che ti attanagliano, per quanto cerchi di nasconderli, possono diventare la classica profezia che si autoavvera. I superiori ritengono infatti la mancanza di fiducia un insulto, e se sei in ansia nei loro confronti spesso ne deducono che devi avere una buona ragione per esserlo; a quel punto hai un vero problema.

Ma valutando i loro comportamenti con un sistema razionale riuscirai a eliminare quell'emotività che falsa le tue percezioni e alla fine spesso scoprirai che in realtà hai fiducia in loro.

Una volta trovato il modo di fidarti dei tuoi capi, sarai in grado di costruire con loro relazioni equilibrate e reciprocamente vantaggiose. Potrai allora iniziare a trasformarli da superiori in mentori e, un domani, forse persino in colleghi.

A mano a mano che grazie al loro aiuto salirai di grado, ti sarà più facile comprendere quella prospettiva ampia e globale che i capi devono necessariamente avere e non ti farai dirottare emotivamente quando un superiore ti chiederà qualche sacrificio per il bene dell'azienda.

Naturalmente il mondo è pieno anche di capi carogne che cercano di sabotare il tuo successo per emergere, di attribuirsi il merito di cose che hai fatto tu o di usarti come capro espiatorio. Le reazioni tipiche a situazioni simili sono ribellarsi, licenziarsi o farsi piccolo piccolo e rimanere immobile: insomma, il tipico modello lottafuga-congelamento, ma solo se tu permetti che sia così. Se invece riesci a mantenerti razionale e a riconoscere che il tuo superiore ha dei limiti, puoi prevedere questo tipo di problemi e non farti cogliere alla sprovvista. Probabilmente sarai ricompensato per avere avuto una reazione matura che potrebbe trasformare un episodio negativo in qualcosa di positivo.

17 settembre 2018, ore 17
Silicon Valley

Avevo iniziato la giornata sulla East Coast tenendo una presentazione la mattina presto e non vedevo l'ora di infilarmi in un taxi, farmi portare all'hotel di lusso che l'azienda mi aveva prenotato, consumare una costosa cena in camera e coricarmi.

Ma appena uscito dal gate scorsi un tizio che agitava un cartello con su scritto il mio nome. Il capo divisione, mi disse, mi stava aspettando fuori in macchina. Buon segno: teneva a me al punto da volermi portare personalmente in albergo.

Scese dall'auto per salutarmi abbagliandomi con un sorriso a trentadue denti e una tipica stretta di mano da manager: fermezza, tempismo perfetto e un accenno di presa a due mani, un segnale non verbale minore ma gradevole, perché denota partecipazione e disponibilità. E poi, che bella macchina! Una Mercedes-AMG dal prezzo a cinque zeri che strillava soldi e potere.

Taglio di capelli inappuntabile, il mio uomo indossava una giacca sportiva Armani in cashmere e un paio di jeans presumibilmente altrettanto costosi. Nell'intelligence aziendale tutti indossano e guidano denaro, perché il denaro, si sa, attira denaro. Nelle migliori società di sicurezza privata è tutto uno sfoggio di completi firmati e orologi sfavillanti: bisogna dare nell'occhio. Ma non mancano anche i manager con sneakers costosissime e camicia firmata portata disinvoltamente fuori dai jeans, un outfit destinato a lanciare il messaggio «ricco ma giovane».

Mentre partivamo in direzione sud verso la Silicon Valley, il mio ospite mi invitò a passare al tu e a chiamarlo non solo per nome ma con il diminutivo. Per rispetto della privacy lo chiamerò qui Mr. X, il classico nome che non rivela nulla, un po' come quello che l'FBI attribuisce ai luoghi che non si vogliono nominare: Erehwon, ossia *nowhere*, da nessuna parte, scritto al contrario.

«Non mi hai detto quale divisione esattamente dirigi», gli feci notare. In rete non avevo trovato nulla su di lui.

Sorrise un po' gigione, come se si crogiolasse in quella segretezza, poi scandì con una certa enfasi: «*Murders and Assassinations*», omicidi e

assassinii. Intendeva Mergers and Acquisitions, fusioni e acquisizioni, e circoscrisse il proprio ruolo a capo della security.

Per questo era stato così criptico: si stava decidendo un'importantissima fusione tra multinazionali e lui non voleva farmi sapere che era coinvolto, o forse sì, chissà. Le società in questione non erano nomi familiari al grande pubblico, ma erano entrambe più grandi delle due protagoniste di una recente megafusione, Amazon e Whole Foods.

Ogni corporation della classifica Fortune 500 ha il proprio team di analisti delle fusioni, specialisti che studiano con cura maniacale fogli di calcolo e banche dati. Ma neanche dei numeri ci si può fidare al 100%, date le diavolerie di cui sono capaci i contabili. Di conseguenza, le multinazionali assumono specialisti di sicurezza aziendale per la loro divisione M&A, incaricandoli di cercare eventuali scheletri nell'armadio dell'impresa che stanno valutando per un'acquisizione o una fusione.

Il compito della sua squadra era quindi raccogliere dati e fatti rivelatori di debolezze nascoste che l'altra società aveva «trascurato» di segnalare. L'attività di intelligence comportava tra l'altro il *coldcalling* di decine di executive, in un processo detto di «elicitazione»: si tratta in pratica di stimolare gli interlocutori con opportune domande, in modo da ottenere informazioni senza che gli interpellati si accorgano di fornirle.

Le informazioni andavano dalla proprietà intellettuale a dati più riservati concernenti stipendi, indennità malattia, piani pensionistici alternativi e addirittura posti auto e qualunque altra cosa contribuisse al bilancio attivo o passivo, o evidenziasse discrepanze nella contabilità di un'impresa. Le persone potenti mentono spesso. È il già menzionato «paradosso del potere», per cui quando si è certi di poter sfuggire alle conseguenze delle proprie azioni l'onestà e l'etica vengono disattese.

A volte, invece, le aziende fanno solo operazioni di «pesca». Per esempio, spesso i cinesi simulano interesse verso imprese americane al solo fine di capire come poterle battere: fanno offerte ridicole e intanto raccolgono quanti più dati possibile.

Quaranta dei maggiori Paesi al mondo hanno un totale complessivo di divisioni di sicurezza aziendale maggiore del numero di agenti di polizia nazionale. Negli Stati Uniti gli agenti di sicurezza aziendale sono circa il 50% in più dei poliziotti e degli sceriffi.

Nel mondo esistono circa venti milioni di agenti di investigazione aziendale, con un reddito complessivo di circa 200 miliardi di dollari, tutti governati più dalle regole e dalla cultura della loro impresa che da quelle del loro Paese.

Non ci volle quindi molto a capire da dove provenisse quel bel macchinone. E a sognare di averne uno uguale. Volevo davvero farmi piacere quell'uomo. *Ops!* Mi correggo: volevo davvero fidarmi di quell'uomo.

Mi ero documentato abbastanza sull'azienda di Mr. X da sapere che i loro manager di divisione decidevano autonomamente le assunzioni, sceglievano il meglio del meglio e i loro dipendenti tendevano a rimanere con loro anche potendo passare a società ancora più grandi e facoltose, come Booz Allen Hamilton, che conta circa ventimila dipendenti, o Black Cube, una multinazionale con collegamenti con il Mossad, i servizi segreti israeliani.

Di tutti i nidi su cui mi sarei potuto posare, quello era per molti versi il migliore. Ma, come per qualsiasi lavoro, bisognava capire se ci si poteva fidare del capo, e proprio questo mi riproponevo di fare nei giorni seguenti.

Entrare nella testa di un alto funzionario dell'intelligence aziendale in soli due o tre giorni potrebbe sembrare impossibile, ma questo è il genere di cose che riesco a fare oggi grazie al mio sistema per valutare le persone.

Non mi serviva conoscere tutti i suoi segreti, mi bastava appurare se quello che mi diceva fosse vero. Non sapevo nemmeno se fosse sinceramente interessato a me o stesse solo cercando di ottenere delle informazioni, ma ai fini della mia indagine non faceva molta differenza. Lui aveva la sua agenda, io la mia: l'obiettivo era vedere se andavano nella stessa direzione. Se sì, probabilmente avremmo voluto investire nel reciproco successo. In caso contrario, pazienza.

Mi rilassai sui lussuosi sedili in morbida pelle. L'auto era così ben molleggiata che pareva quasi di galleggiare e mi cullò nello stesso torpore da cui ero emerso svegliandomi all'alba all'altro capo degli Stati Uniti.

Senza quasi accorgermene, scivolai in un'ambiziosa fantasticheria di prosperità e di pace. Per quasi trent'anni mi ero dato anima e corpo al Paese e allo studio della fiducia; era ora di concedere qualcosa anche a me stesso e alla mia famiglia. Non sapevo bene che cosa aspettarmi, sapevo solo che

in un modo o nell'altro avrei imparato qualcosa. Speravo non nel modo più difficile. Ma in quel momento la vita sembrava così facile!

Il potere del linguaggio

Avendo come scopo il dire qualcosa a qualcuno, il linguaggio è di per sé un lungo, continuo indizio ed è pertanto il più trasparente e facilmente accessibile dei sei segni.

Persino un messaggio pieno di termini astrusi, gergo aziendale, secondi fini e politically correct può essere estremamente rivelatore, se sai ascoltare in modo sistematico come fanno quasi tutti gli investigatori, agenti dell'FBI compresi.

La maniera più semplice e comune per discernere la verità dall'inganno è analizzare le parole dette o scritte da qualcuno in base alle categorie di lessico, formulazione ed esposizione, oltre che in base ai contenuti.

Il contenuto è senza dubbio l'elemento più importante di un messaggio, ma anche le modalità con cui viene esposto – i vocaboli, il tono, l'emotività, la retorica, l'aggettivazione, il linguaggio del corpo – possono risultare straordinariamente illuminanti, soprattutto quando quelle scelte, talora involontarie, smascherano sentimenti non coerenti con il contenuto.

La comunicazione non verbale è un elemento particolarmente importante nella valutazione del linguaggio, per l'ovvia ragione che si tratta di un'altra forma di linguaggio. Se interpretati accuratamente, i segnali non verbali possono essere tra i migliori indizi che svelano contraddizioni e false promesse.

Un'accurata valutazione del linguaggio è generalmente più ardua sul lavoro che altrove: a casa o tra amici è molto più probabile che l'atmosfera sia rilassata, e ciò facilita interazioni trasparenti e significative.

La comunicazione all'interno di un'azienda è complicata dal fatto che quasi tutti condividono il medesimo obiettivo più o meno diretto: guadagnare denaro. Comunicare al di fuori della propria azienda, poi, è particolarmente difficile. E in quest'ambito spesso surriscaldato e convulso uno dei compiti più ostici in assoluto è effettuare le *cold calls*, le chiamate a freddo, a scopo promozionale ma non solo. In un'era di multitasking e meganetworking come la nostra, l'ardua incombenza di fare chiamate a

freddo non spetta infatti soltanto ai venditori, ma praticamente a chiunque necessiti, per varie ragioni, di contattare il personale di altre imprese.

Le cold call sono quindi un ottimo test della capacità dei propri dipendenti di individuare in altre aziende persone affidabili e di ispirarle a fidarsi di loro, due azioni spesso simultanee e sinergiche.

Tuttavia, molte volte la cold call dura all'incirca un minuto e non crea altro che frustrazione e timore di ulteriori rifiuti, mandando a monte un sacco di affari e costando a tutti una perdita non solo di denaro ma anche di tempo e di serenità mentale.

Va detto inoltre che molti non sono buoni comunicatori per il semplice fatto che non hanno studiato le tecniche della comunicazione con lo stesso impegno che hanno dedicato alla formazione professionale. Ciò accade meno frequentemente tra chi opera in settori dove sono preponderanti le relazioni umane (assistenti sociali, venditori e simili) e più spesso tra chi lavora in campo scientifico o tecnologico.

Oggi, mentre l'economia è sempre più dominata dalla tecnologia, milioni di persone non ricevono alcun tipo di training nell'arte del comunicare. Di recente l'amministratore delegato di LinkedIn, Jeff Weiner, ha osservato che nel business americano il più grande gap di competenze è costituito dal compito, solo apparentemente semplice, di comunicare. Moltissime persone non sanno calcolare gli effetti delle proprie parole né ascoltare, e si esprimono in modo criptico e sussiegoso, come se il mondo ruotasse attorno a loro.

Il che è comprensibile, perché in effetti il loro mondo lo fa. Ma non quello di tutti gli altri. È questo che non riescono a capire.

D'altronde, di solito queste persone non fanno un gran danno, perché le loro capacità comunicative sono talmente scarse da essere evidenti a chiunque. Quelli che possono veramente nuocere sono invece i maestri della manipolazione, che ti incantano con le parole e intanto ti raggirano.

17 settembre 2018, ore 18.45
I segre(ga)ti della Silicon Valley

«Robin!» mi richiamò all'ordine Mr. X.

Mezzo addormentato per la lunga giornata di viaggio e il silenzioso rollio della lussuosa vettura sull'autostrada, sobbalzai sui sedili, tentando di darmi un contegno. Avevo la netta impressione che Mr. X non fosse affatto il tipo da avere pietà di uno che crollava dalla stanchezza. Da quando eravamo saliti in macchina non aveva smesso un attimo di sciorinare teorie d'impresa tutt'altro che facili da seguire. Ne ero sinceramente colpito, non avevo mai incontrato qualcuno con una simile padronanza degli affari. Ma correva troppo: a quel ritmo io non recepivo nulla di quanto mi esponeva, e a un certo punto iniziai a pensare che fosse esattamente quello il suo obiettivo. Appena uno apre bocca, comincia a rivelarsi. La parola è infinitamente più significativa delle mail, per loro natura sintetiche e modificabili a piacere fino all'invio, e proprio per questo così popolari. E gli SMS ancor più delle mail. Entrambi possono essere pericolosi al fine della corretta valutazione di una persona. Contrariamente all'opinione comune, io credo che oggi alcune cose siano fin troppo veloci e convenienti.

«Joe Navarro e Chris Voss li conosci, vero?» mi chiese senza preamboli. Annuii. Erano due miei ex colleghi all'FBI che in seguito si erano costruiti una carriera di successo come consulenti, conferenzieri e autori di testi di automiglioramento. «Sono venuti qui anche loro», disse Mr. X laconicamente, e non aggiunse altro. O stava cercando di mettermi a mio agio menzionando dei conoscenti comuni, pensai, o di mettermi a disagio citando possibili concorrenti per il lavoro che aveva in mente per me, qualunque fosse. Tutto ciò che sapevo era che per ora mi era stata proposta una consulenza di due giorni, e anche quella non era ben chiaro su che cosa.

Cerco sempre di essere ricettivo verso i miei interlocutori, li ascolto con molta attenzione e in genere nel giro di pochi minuti riesco a capire se posso fidarmi di qualcuno. Ma Mr. X era relativamente difficile da decodificare, una caratteristica comune tra i manager di Fortune 500 e quasi un'epidemia nel settore intelligence di Fortune 500.

Di lì a poco menzionò un altro comune conoscente e osservò: «Bravo ragazzo, ma un po' duro di comprendonio». In effetti concordavo, quella persona aveva indubbiamente un problema, ma risposi in modo neutro, non stava a me giudicarla.

«Tu non credi?» mi incalzò lui.

Abbozzai e mi limitai a sorridere. Un sorriso risolve un sacco di problemi.

«Capisco», concluse Mr. X, e io sorrisi di nuovo. «Fammi un favore», soggiunse, «guarda come sono andate le nostre azioni oggi.» Controllai sullo smartphone e gli dissi che avevano guadagnato sei punti. «Fantastico!» esclamò. «Sono due mesi di stipendio!» E chiusa lì. O voleva vantarsi per quanti soldi stava guadagnando, oppure era solo felice. Un altro di quei percorsi di comunicazione biforcuti che trovano la giusta interpretazione solo con l'accumularsi di altre parole e altri dati.

«Sai perché sei qui?» mi domandò all'improvviso. Mi strinsi nelle spalle. «Per insegnare ai miei ragazzi un paio di cose sulla fiducia. È questa la tua specialità, no?»

Poi ricominciò a parlare di affari, sondando il mio background e le mie conoscenze su tutto, dalle elicitazioni alla costruzione di rapporti, dalla fiducia alla capacità di influenzare il prossimo: i vari ambiti su cui avevo lavorato più spesso. Stava sollecitando le mie idee e opinioni come aveva fatto nella mail, ma stavolta tutto era imperniato su che cosa avrei potuto fare io per lui.

Questo però accade comunemente, di conseguenza non mi feci smontare. Già studi condotti circa un secolo fa mostravano che il 40-50% di ciò che diciamo riguarda noi stessi. Chissà perché mi ero illuso che in quell'epoca più semplice le persone fossero meno egocentriche, ma evidentemente l'egocentrismo è un tratto endemico del comportamento umano.

Da uno degli ultimi studi comportamentali che ho avuto occasione di leggere è emerso che quando i partecipanti parlavano di se stessi con qualcuno, nel loro cervello il centro del piacere si accendeva per effetto dei cosiddetti «ormoni della felicità» come la dopamina, la serotonina e l'ossitocina, l'ormone secreto durante l'orgasmo che rende più empatici, favorendo l'instaurarsi di un legame affettivo. Inoltre, la maggior parte dei soggetti che avevano preso parte alla ricerca aveva scelto di continuare a parlare di sé anche dopo che i ricercatori si erano offerti di pagarli perché parlassero di un altro partecipante. E quando la parola era stata data all'altra persona, anche il suo cervello si era comportato in modo simile.

Da altri studi di settore ho inoltre appreso che gli uomini monopolizzano la conversazione ancora più delle donne, focalizzandosi soprattutto sulla

propria autoesaltazione. Le donne parlano di più di affettività e di legami, ma sempre prevalentemente in riferimento a se stesse.

Si è visto inoltre che chi parla in modo più conciso in un gruppo tende a essere considerato più affidabile e saggio. Questo perché sembra non sentire il bisogno di vendere le proprie idee, e ciò aumenta le probabilità che gli ascoltatori si facciano conquistare.

Come si dice nel campo dello spettacolo quando si evoca un'emozione nel pubblico, piuttosto che limitarsi a mostrarla: «Lascia che sia lo spettatore a recitare». Il corollario nel settore del business è: «Lascia che sia l'acquirente a fare la vendita».

Io invece avevo la sensazione che Mr. X non si sentisse nemmeno tanto a suo agio con quello che diceva: osservavo infatti troppi segnali non verbali incoerenti con le sue parole. Notai in particolare uno strano tic nervoso che – in aperto dissenso con le sue affermazioni – gli faceva scuotere la testa quando avrebbe invece dovuto annuire.

Continuava a farmi domande, un comportamento che in genere indica interesse per l'opinione altrui, ma appena rispondevo lui mi contraddiceva. Era come un riflesso condizionato: sembrava caparbiamente determinato a dissentire da qualunque cosa io dicessi. Forse era il suo modo di tentare di controllare l'interlocutore.

Ci fermammo davanti a un edificio di una ventina di piani nei sobborghi di Palo Alto. «Eccoci dagli eschimesi!» esclamò Mr. X.

«Eschimesi?»

«Sì, i miei ragazzi. Li chiamo così perché fanno solo chiamate a freddo. Per raccogliere informazioni su aziende su cui stiamo indagando. Il tuo compito è insegnare loro come carpire la fiducia dell'interpellato in soli quindici minuti!»

«Perché proprio quindici?»

«Perché se chiami a freddo dirigenti abbastanza svegli da sapere ciò che ci serve, ti concedono al massimo quindici minuti. Sempre che siano in buona giornata.»

Dunque non mi aveva accompagnato all'hotel: quella era la loro sede e, a quanto pareva, la mia giornata lavorativa era appena iniziata. Io gli avevo fatturato solo due giorni, perché è consuetudine escludere quelli di viaggio, ma evidentemente Mr. X voleva ritagliarsi una mezza giornata in più. Dannazione: ero a pezzi. Se non altro, avevo imparato che gli piaceva tirare

sul prezzo. Buono a sapersi. Avevo una voglia matta di sbadigliare, ma non me lo permisi.

DIECI INDIZI POSITIVI PER IL LINGUAGGIO DELLA FIDUCIA

1. La persona non salta alle conclusioni. Si attiene ai fatti, ponendoti sufficienti domande per comprenderti bene prima di fare commenti. Saltare alle conclusioni, un comportamento purtroppo molto comune, tende a causare più conflitti dei problemi ritenuti le fonti stesse del conflitto.

Questo atteggiamento nasce dalla paura e di solito causa ancora più paura e meno contatti amichevoli. Inoltre, crea dirottamento emotivo.

Non a caso uno dei sinonimi più comuni di contrasto, diverbio o discordia è «malinteso».

2. La persona ti fa sentire bene quando parla. Questo perché conosce la chiave più potente per essere apprezzati: non il feeling che dai agli altri su di te, ma quello che dai loro su se stessi.

Quando qualcuno ti fa sentire intelligente, compreso, importante o potente – ovviamente pensandolo davvero – come può non piacerti?

Se viceversa non fa che vantarsi di essere intelligente, comprensivo, importante o potente, quanto resisti ancora in sua compagnia?

Questo è uno dei rari concetti che possono cambiarti la vita, o perlomeno il modo in cui parli con gli altri.

3. La persona evidenzia più le vostre analogie delle differenze. Segno che è consapevole del fatto che la maggioranza di noi concorda sulla maggior parte delle cose. E come potrebbe essere altrimenti? Condividiamo tutti gli stessi bisogni e gli stessi diritti primari, desideriamo tutti essere percepiti positivamente, tutti soffriamo e gioiamo, vinciamo e perdiamo.

Se vai in cerca di differenze tra te e gli altri, puoi star certo che le troverai. Il modo più semplice è presumere che qualcuno non concordi con te; un’altra maniera sicura è chiedergli esplicitamente se non è d’accordo con te.

Ogni volta che ti comporti così, corri il rischio di far avverare le tue supposizioni negative.

Parti piuttosto da ciò che vi trova d’accordo e da lì, se proprio devi, giungi con tatto alle vostre divergenze. Armonia e concordia sono al centro delle aspirazioni di tutti gli esseri umani. La discordia sta ai margini e ogni volta che ti ci fissi non fai che emarginarti da solo.

4. La persona ti guarda attentamente quando parli. Non guarda nel vuoto, non sbircia il cellulare, il monitor del computer, la TV o qualcos’altro, e neppure ti fissa: ti guarda attentamente.

Perché? Perché sta badando a ciò che provi riguardo a quello che stai dicendo. Le tue parole da sole raramente raccontano l’intera storia e anche se lo fanno, ci si sente comunque ignorati quando l’interlocutore non ci guarda.

Le persone con cui si discorre volentieri tengono aperti sia gli occhi sia le orecchie.

5. La persona non parla come i mezzibusti in TV. In quest’epoca multimediale spesso i giornalisti televisivi raccontano al pubblico ciò che vuole sentirsi dire e, indovina un po’?, il pubblico li trova brillanti.

Non presentano fatti: solo le loro argomentazioni. Non parlano: accusano o si atteggiano.

È considerato un atteggiamento «vivace». Invece è mortificante, letteralmente.

Nello spettacolo il dramma è un’arte, nella comunicazione è un vizio.

6. La persona non «vince» quasi mai nelle discussioni. (Hai già smesso di leggere? Aspetta: c’è un lieto fine!) Quando uno scambio di vedute degenera in discussione, o peggio ancora in alterco, e si avvia verso lo stadio «vittoria o sconfitta», entrambi avete già perso.

Hai mai «vinto» in una discussione senza che il «perdente» restasse risentito, offeso, vendicativo, o comunque senza che te ne fossi alienato le simpatie?

Non si vince mai davvero finché non si smette di combattere. Questa non è filosofia zen, è conoscenza del mondo.

E poi, ricorda: vincere non è solo averla vinta quella particolare volta.

Ed ecco il lieto fine: quando avrai perso abbastanza da non voler mai più scontrarti, ma soltanto dialogare pacatamente, non potrai far altro che

vincere. È così, e quando lo capirai ti chiederai perché mai tu abbia sprecato tanto tempo a tentare di far perdere la controparte.

7. La persona è facile da capire. Ciò non significa che farsi capire le risulti facile: essere chiari costa fatica.

E la fatica sta nell'avere buone idee, perché la chiarezza mette a nudo le idee che trasmette. La complessità nasconde, la semplicità rivela.

Punta a essere profonda e semplice, non superficiale e complessa.

8. Il contenuto morale dei suoi discorsi va oltre il politically correct: punta al morally correct.

Chi ha un cuore grande e una coscienza pulita non si sente obbligato a pubblicizzare quanto sia generoso e perbene.

Nell'odierno declino delle religioni istituzionali, il politically correct cerca di prenderne il posto ma è principalmente fatto di buone maniere, non di reale oblatività e desiderio di aiutare i meno fortunati.

Adoro le buone maniere, ma sono ben altro da un saldo e articolato codice morale. Il politically correct non è una religione né un'etica: è solo bon ton.

9. La persona parla più di te che di sé. Indizio simile al n. 2 (l'importanza di far sentire bene le persone), ma con uno scopo diverso: ispirarti a investire nel successo altrui, e viceversa.

Se qualcuno ti incoraggia a essere al centro dell'attenzione, spesso è perché sta cercando di capire se avete obiettivi simili. Se sì, probabilmente vorrà fare qualcosa con te. Dal momento che, come si è detto più volte, la maggior parte delle persone parla principalmente di se stessa, questo è dunque un tratto relativamente raro, nonché uno dei migliori indizi di un comportamento esemplare.

10. La persona parla allo stesso modo a tutti i ceti sociali. Per chi è affidabile tutti meritano uguale rispetto. Quasi tutti credono di essere corretti e tolleranti con il prossimo, ma spesso si illudono. È estremamente difficile e raro trattare tutti allo stesso modo, e la maggioranza di noi si discosta spesso da quell'ideale.

Non fidarti di persone superbe, condiscendenti o discriminanti, anche se con te non si comportano in quel modo.

17 settembre 2018, ore 19
La dura vita degli eschimesi

Quando Mr. X e io giungemmo a destinazione, mi scrollai di dosso la fatica, trangugiai in tutta fretta un caffè nella hall del palazzo e lo seguii fino al piano riservato alla sua divisione. Mi aspettavo una folla. Scoprii invece che il suo staff non ammontava neppure a una decina di persone. I security team amano la privacy ma, anche considerati i loro standard, concedere un intero piano a quei quattro gatti era un'indicazione eclatante del valore che avevano per l'azienda.

Mr. X convocò tutta la squadra al centro del piano, un vastissimo open space dove c'erano solo le colonne portanti, il che creava un singolare panorama a trecentosessanta gradi. Grandi vetrate davano su quella che è probabilmente la più potente cittadina al mondo.

Il grosso dello staff lavorava raggruppato al centro, in postazioni di lavoro individuali, multimodali. Uno stile innovativo, simile a quello di Google, evidentemente pensato per trasmettere un senso di democrazia. (A condizione che tutti sappiano chi è il capo. Quel tipo di «democrazia»…)

Con il suo innato senso dello spettacolo, Mr. X pigiò un pulsante che rivelò una serie praticamente infinita di scaffali, contenenti file interminabili di opuscoli, tutti rilegati del color ruggine del sangue rappreso. Pur avendo vissuto nel cuore della più grande burocrazia del mondo, non avevo mai visto così tanta carta. Mi pareva quasi di star contemplando una specie a rischio di estinzione.

«E questi cosa sono?» chiesi, sinceramente sbalordito.

«I nostri copioni», rispose lui con orgoglio. Non capivo che cosa volesse dire. «Per le chiamate! Le cold call!»

Me ne consegnò uno, lo aprii e lessi:

> BUON _____ (GIORNO, SERA),
>
> (DOTT./DOTT.SSA) _____! SONO _____ E SO BENE CHE IL SUO TEMPO È PREZIOSO. LA DISTURBO?

«Mm… i professionisti non hanno copioni», mi scappò, immaginandomi nei panni dell'allibito interlocutore. «Sa di dilettanti.» Subito desiderai non averlo detto. Non era minimamente diplomatico. Però era vero.

Mentre i dipendenti più vicini a me tenevano gli occhi fissi a terra, Mr. X commentò: «Vallo a dire a *Wired*!»

«Okay.» Mi strinsi nelle spalle. Non capivo il nesso con la rivista, e non volevo nemmeno capirlo.

Alcuni membri dello staff alzarono lo sguardo con quelle che sembravano timide e controllate espressioni di apprezzamento nei miei riguardi.

«E quanti ce ne sono?» domandai.

«Tremila», rispose lapidario Mr. X.

Quindi chiese a un collaboratore di andare a prendere del cibo da asporto per tutti in un ristorante esclusivo nelle vicinanze. Nessuno parve sorpreso. Evidentemente lì non esistevano straordinari: era lavoro nonstop finché il capo si fosse stancato.

Afferrò una bracciata di opuscoli, mi condusse a una postazione di lavoro e mi consegnò una matita rossa. Non ne vedevo una da anni. «Dacci dentro!», mi disse, «e porta questa roba ai tuoi standard.»

Benone. Per quanto quei dialoghetti artefatti fossero grossolanamente manipolativi, ero certo di poterli aggiustare. Fondamentalmente si trattava solo di invertire la prospettiva, tarandoli sulle opinioni, le idee e gli obiettivi della persona chiamata, anziché del chiamante.

Sono così tanti gli esempi che hai ormai letto in questo libro che probabilmente avresti potuto farlo anche tu.

Tenuto su dalla caffeina e da snack ultragourmet, riuscii a correggerne addirittura una decina prima dell'arrivo della cena, considerato che le modifiche da apportare erano quasi sempre le stesse.

A mio parere è questo l'aspetto più bello del saper costruire relazioni basate sulla fiducia, anche solo nel corso di una breve telefonata: non è necessario reinventare la comunicazione, basta mettere al centro l'altra persona.

Quando lo dico, di solito tutti pensano che così perderanno il controllo. Ma quella del controllo è un'illusione: nessuno vuole essere controllato e nel momento stesso in cui ci provi, l'interlocutore inizia a resisterti. La

maggior parte di noi non sopporta neppure di essere influenzata, figuriamoci controllata!

Il potere vero, duraturo – in una parola, la leadership – è appannaggio di chi diventa una risorsa per il successo e l'ispirazione altrui. Se riesci a capire dove qualcuno vuole andare e a supportarlo in quella direzione, la tua influenza sarà non solo profonda ma profondamente apprezzata. E l'apprezzamento diventerà rapidamente la fonte primaria del tuo potere.

Va detto questo, però, sull'operazione Mr. X: la cena fu strepitosa, a cinque stelle. Nella mia lussuosa postazione di lavoro mi sentivo come il presidente degli Stati Uniti intento a godersi il genio creativo dello chef della Casa Bianca, mentre in orario ormai notturno continuavo mio malgrado a lavorare.

Tutti erano davvero gentili con me, e questo rianimò la mia fiducia in Mr. X, perché spesso puoi valutare la qualità degli executive in base al valore dei collaboratori di cui si circondano.

Cominciai a consegnare allo staff gli opuscoli riveduti e corretti; il processo si accelerò quando capii quali fossero gli elementi chiave che andavano modificati e ideai un sistema per farlo. Spesso bastava semplicemente cambiare il pronome «io» in «lei» e mettere un punto interrogativo alla fine della frase. Era davvero semplice.

Come accade a volte quando sfinimento e creatività giungono simultaneamente all'apice, a un certo punto raggiunsi uno stato di euforia endorfinica che mi fece pensare di poter rivoluzionare lo stile della comunicazione aziendale americana. Pochi minuti dopo tornai in me e raggiunsi il limite.

Mi trascinai fino alla postazione di lavoro di Mr. X, in tutto simile a una cabina di pilotaggio. «Senti», mormorai, «adesso però sono veramente cotto.»

Reagì come se gli avessi detto che stavo avendo un infarto e in pochi minuti organizzò il mio trasferimento a tutto gas alla lussuosa suite di un hotel dove, mi assicurò, il mio bagaglio mi stava già aspettando, insieme con un delizioso dessert, un cicchetto e una sveglia per la mattina seguente cortesemente impostata sul mio fuso orario.

Mi gratificò anche del titolo di CCK – Cold-Call King –, complimento che l'intero staff riecheggiò nel salutarmi. Adorabili.

Tutto molto lusinghiero. In fondo Mr. X era simpatico, se non ancora propriamente affidabile, ma a quell'ora antelucana mi contentai di questo.

Mentre uscivo dall'edificio, il mio anfitrione mi assicurò che già solo i cambiamenti che avevo apportato avrebbero permesso ai suoi ragazzi di «conquistare la fiducia» dell'interlocutore nei quindici minuti canonici. Non glielo dissi, ma «conquistare la fiducia» è un'espressione che non uso mai perché sa troppo di militaresco, o di seduzione: la fiducia o viene data liberamente oppure non esiste proprio.

DIECI INDIZI NEGATIVI PER IL LINGUAGGIO DELLA FIDUCIA

1. La persona ricorre a vari espedienti per vantarsi. Alcuni attendono il momento opportuno in una conversazione per inserire «casualmente» l'autopromozione sotto forma di una mera informazione, di un esempio pertinente o di un ricordo improvviso.

E quando poi li lodi, si schermiscono.

A volte ti rassicurano che puoi riuscire a fare una certa cosa anche meglio di loro, quando il loro obiettivo principale è ricordarti quanto loro eccellano e tu invece arranchi; altre sciorinano nomi di conoscenze importanti con indifferenza, come se non ci tenessero affatto.

2. La persona cerca di compiacerti criticando o ridicolizzando conoscenti comuni. Lascia così intendere che tu sia migliore di quelle persone, altrimenti non ti farebbe simili confidenze.

E ti dà l'opportunità di fare altrettanto, come se questa fosse una forma di relazione sana.

Nel mentre tu non fai che pensare: Chissà cosa dirà poi di me in mia assenza!

3. La persona è perennemente sulle difensive. Tratto caratteriale pericoloso! E tra i più comuni.

Molti credono che negando qualcosa, quel qualcosa cessi di esistere.

Trasformano le critiche che li riguardano in scherzi o in offese gratuite e immotivate.

Tengono il broncio. Si comportano in modo passivo-aggressivo.

Cambiano argomento. Distorcono l'«accusa».

O semplicemente si chiudono in se stessi.

Sono tutti modi in cui si difendono, privandoti di una vera comunicazione.

4. La persona discute e polemizza facilmente. Ne ho già detto in precedenza, perché è un grosso problema. Non parlo di uno scambio di idee razionale e civile, ma di quelle discussioni infuocate e iperemotive che dominano ormai ovunque, dai reality show ai dibattiti politici.

Le tattiche che infiammano la conversazione non sono che una serie di trucchi straordinariamente efficaci per manipolare le persone: attaccare l'altro anziché le sue idee, giocare sulle sue paure, ricorrere a insinuazioni e allusioni, essere sarcastici e sprezzanti, cercare un capro espiatorio, cambiare argomento, esagerare o minimizzare la realtà, mettere le parole in bocca all'interlocutore oppure etichettarlo per quel che non è.

Un tempo se si comunicava in questo modo non si andava lontano, mentre oggi si può arrivare a candidarsi ad alti incarichi pubblici.

5. La persona parla sovente per assoluti, come «sempre» o «mai». Altra forma di comunicazione errata che causa molti problemi. Gli assoluti servono a sostenere un punto di vista ma raramente sono veri, e possono facilmente suscitare negli altri diniego e opposizione.

Anche quando sai che qualcuno sta solo esagerando, può essere difficile capire se anche lui lo sappia. E se gli assoluti non vengono contestati, hanno la perversa tendenza a trasformarsi in verità.

Quando cerchi una persona di cui fidarti, bada al suo uso di particelle del discorso che attenuino gli assoluti, come «di solito», «spesso», «probabilmente», «quasi», «a volte», «relativamente», «in genere». Avrai notato che questo libro ne è pieno. Hanno un'abilità quasi magica di prevenire i battibecchi.

6. La persona prima ti blandisce, poi ti ferisce. Tipo: «Non prendertela a male, ma…» Oppure: «Non che io voglia criticarti, assolutamente, però…» cui fa seguito un'osservazione offensiva.

Potrei continuare a lungo, ma hai già capito ciò che intendo.

Nell'analisi comportamentale questa sorta di preterizione è detta «cornice denegante» ed è uno di quei pessimi trucchi linguistici che a volte

parrebbero funzionare, attenuando un colpo. Più spesso, semplicemente, lo annunciano.

7. La persona parla troppo dicendo troppo poco. Di solito è perché sta tentando di nascondere qualcosa o non ha niente da dire, quindi cerca di rimpiazzare la qualità con la quantità, avvalendosi nello specifico di espressioni aziendali quali «crescita negativa», o «leader di pensiero», o l'attualmente onnipresente «pianificazione strategica», come se un normale piano d'azione fosse soltanto una lista dei desideri.

Per contro, il grande Winston Churchill, oratore di talento, straordinario primo ministro britannico in tempo di guerra e premio Nobel per la letteratura, scrisse una volta su *The Economist*: «Le parole brevi sono le migliori; e le parole vecchie, quando brevi, sono le migliori in assoluto», opinione ripresa dal già citato esperto di comunicazione aziendale L.J. Brockman, creatore della formula C2M2, che riassume le quattro caratteristiche primarie di una comunicazione di successo: chiara, concisa, memorabile e motivazionale.

Molti invece temono che se non dominano la conversazione e non confutano aggressivamente le idee altrui, perderanno il controllo della situazione.

8. La persona è tradita dalla comunicazione non verbale. Il linguaggio non verbale è spesso una prova schiacciante e in particolare la mimica facciale è estremamente rivelatrice. Ecco alcuni segni di stress tipici di chi è a disagio con ciò che sta dicendo; quando li individui è saggio, e spesso anche gentile, badare al perché il tuo interlocutore non si senta a suo agio.

Il sorriso: a differenza di quanto accade in un sorriso genuino, in un sorriso falso gli angoli della bocca non si sollevano verso l'alto ma vengono tirati all'indietro, e il sorriso non coinvolge il resto della mimica facciale (occhi, sopracciglia e così via).

L'angolazione della testa: è lievemente reclinata all'indietro, piuttosto che di lato, come se la persona ti guardasse dall'alto in basso.

Gli occhi: a differenza degli occhi ben aperti delle persone di cui ci si può fidare, sono più socchiusi, furtivi e tendono a una certa fissità.

Queste espressioni sono più rivelatrici se si manifestano relativamente spesso ma non sempre. I momenti in cui non si verificano forniscono uno standard per la valutazione. Se noti questi segni, hai ottime ragioni per cercare ulteriori indizi che ti dimostrino come l'altro si senta realmente.

9. La persona non sa scusarsi. Chiedere scusa è così semplice! Basta dire: «Scusa». Eppure succede raramente, vero?

Troppo spesso le persone dicono invece: «Scusa, ma…» e lì c'è il voltafaccia, solitamente alimentato da un'accusa, «l'ho fatto perché tu…»

Questo accade per paura, in particolare per quei travestimenti della paura che sono l'arroganza, il perfezionismo o qualche altra forma di presunta superiorità. La premessa di chi si esprime in questo modo è: ruota tutto intorno a me e se me ne lavo le mani continuerà a essere così.

Alla larga da chi chiede scusa in questo modo!

10. La persona si autodiagnostica problemi psicologici per deresponsabilizzarsi.

Le autodiagnosi più comuni sono depressione, ansia e disturbo post traumatico da stress, tutti perfettamente validi anche per tante altre persone e che, per quanto possano spiegare comportamenti inappropriati o sgradevoli, non li giustificano.

Se una persona oltremodo presuntuosa, o infelice, non è in grado di accettare l'idea che molti altri soffrano quanto lei, e di non far scontare le proprie sofferenze al prossimo, ottenere l'aiuto che desidera le sarà ancora più difficile.

20 settembre 2018
Mr. X non me la racconta giusta

Nel mio ultimo giorno a Palo Alto – un'altra giornata di viaggio trasformata a forza in lavorativa – cercai di parlare con il maggior numero possibile di eschimesi, per farmi un'idea del loro grado di comfort e soddisfazione professionale. Mostrarono tutti grande fedeltà al capo, ma la mia impressione fu che questo riflettesse forse più il loro alto livello di carattere ed etica professionale che non il suo.

Una delle persone più schiette con cui parlai non era un eschimese ma uno che lavorava alla sezione Spie e Bugie, una micronicchia che apparentemente aveva qualcosa a che fare con un enorme database e con la creazione di «pretesti», la parola che si usa tra spie per contraffare il vero scopo di una telefonata o qualche altra forma di penetrazione in un'organizzazione.

Mi riferì di aver sentito dire che io ero l'«Uomo da quindici minuti», capace di convincere chiunque a fidarsi di lui in un quarto d'ora di telefonata, ma che Mr. X forse «non me la raccontava giusta» su ciò che voleva realmente da me.

«Ha il vizio di impedirti una visione generale», mi spiegò. «Gli piace essere l'unico a sapere che cosa veramente bolle in pentola. Lo fa sentire più al sicuro, immagino.»

Più al sicuro da che cosa non riuscii a scoprirlo, però sospettavo che intendesse più al sicuro dalle ire di una multinazionale, o dal rischio di perdere il posto. In ogni caso, l'argomento non era dei più opportuni per una conversazione tra estranei. Il mistero raramente lo è. Non sondai oltre, perché in merito tentavo di mantenere un basso profilo, ma certo ne presi nota.

Stavo iniziando a godermi il clima californiano e c'era parecchio da apprezzare e ammirare in Mr. X, il che creava se non altro una verosimiglianza di fiducia, comfort e stima. Aveva abbandonato gli slogan e il gergo aziendale (indizio positivo n. 7), evidenziava le nostre somiglianze (indizio positivo n. 3) e mi prestava attenzione mentre parlavo (indizio positivo n. 4). Aveva smesso di essere polemico (indizi positivi n. 6 e n. 1) e parlava più di me che di sé (indizio positivo n. 9). Non era poco. In tante situazioni sarebbe più che sufficiente.

Però non mi piaceva la faccenda dei copioni e non ero riuscito a dissuaderlo in merito. Aveva cercato di lusingarmi dicendomi che i suoi eschimesi non erano certo al mio livello, per cui avevano assolutamente bisogno di quei copioni, ma secondo me si sbagliava. Eccelleva nella capacità affabulatoria (la creazione di narrazioni avvincenti ma ingannevoli), e questa non vuole essere una critica gratuita, perché il controspionaggio è tutto fatto di affabulazioni e inganni.

Insomma, era uno dei migliori parlatori che avessi mai incontrato, però tendeva a permettere che le sue parole meravigliosamente espresse

determinassero i suoi pensieri, anziché viceversa: un tratto frequente nei migliori venditori, politici, scrittori, conferenzieri motivazionali e altri professionisti del linguaggio, che peccano nell'essere più fluenti che concettualmente validi.

Dal mio punto di vista, però, quella dei copioni era manipolazione pura e semplice. Gliene chiesi conto, in maniera educata ma diretta, e lui si mostrò emotivamente sulle difensive al riguardo (indizio negativo n. 3).

Invece di sostenere la propria posizione con la logica, usò un'altra delle sue tattiche di dibattito, come già quando gli avevo detto che i copioni erano da dilettanti. Allora aveva creato una falsa alternativa: se non ero d'accordo con lui, andavo contro l'autorità di *Wired* (indizio negativo n. 4).

Mentre radunavo le mie cose per raggiungere l'aeroporto, ricordai altri segnali d'allarme che avevo notato nel suo linguaggio. Fin dal primo giorno si era vantato delle azioni dell'azienda in suo possesso in modo molto indiretto, equiparandole al suo stipendio (indizio negativo n. 1). Aveva anche criticato un comune conoscente, solo per insinuare che lui e io eravamo nettamente migliori (indizio negativo n. 2). Sempre quel primo giorno, ancor prima che scendessimo dall'auto, l'avevo visto contraddirsi in modo non verbale, scuotendo la testa quando avrebbe invece dovuto annuire (indizio negativo n. 8). Un particolare inquietante, perché sembrava riflettere un profondo conflitto interiore, un problema comportamentale icasticamente segnalato da indizi non verbali.

Aveva pure usato troppi assoluti (indizio negativo n. 5), il che può essere innocuo ma anche indicare un attaccamento ad antitetiche polarità che può facilmente metastatizzare in comportamento oppositivo: disaccordo per amore del disaccordo, insomma. Come tante altre persone polemiche, credo amasse discutere per il piacere di avere la meglio, mentre come ho già specificato io sono convinto che quando si arriva alla controversia nessuno vince.

Mi dava anche da pensare il modo in cui a un certo punto mi aveva contraddetto. Accetto di buon grado opinioni diverse dalle mie, però lui aveva detto: «Non sto insinuando che tu non sappia nulla della security, ma…» (indizi negativi n. 5 e n. 6).

Cortesemente, si offrì di riaccompagnarmi all'aeroporto. Era di ottimo umore. «Abbiamo concluso un sacco di cose», affermò, «e non vedo l'ora di riaverti qui!»

Poi mi chiese se mi sarebbe piaciuto essere messo a libro paga. Non sapevo quale cifra avesse in mente e, giunti a quel punto, neanche volevo saperlo. Mi avrebbe solo reso più difficile il passo che già avevo deciso di fare.

«Una cosa, però», soggiunse. «Ci spingeremo ancora oltre. Ottimizzare al massimo. Sto parlando di…» e qui fece una pausa a effetto, «soli trenta secondi!»

Ecco che cosa intendeva il tipo di Spie e Bugie con «non raccontarla giusta»!

Mr. X, fissando dritto davanti a sé come se fosse così certo della mia risposta da non aver neppure bisogno di guardarmi, chiosò: «Sarò onesto. È questo che ho sempre voluto. Ma non sapevo se saresti stato in grado».

Vabbè, avevo chiuso. Troppe sorprese. Non abbastanza prevedibilità. Glielo dissi, e per tutta risposta lui quasi si mise a piangere. Fu veramente strano per me: mai avrei potuto prevederlo. Ma la sua reazione mi confermò che avevo preso la decisione giusta.

Il resto del viaggio fu imbarazzante. Per lui. Io mi sentivo alla grande. Stavo tornando a casa.

DEBRIEFING

CAPITOLO 7

«SAPER ASCOLTARE»

SEGNO 5: LINGUAGGIO

Citazione chiave: «Avendo come scopo il dire qualcosa a qualcuno, il linguaggio è di per sé un lungo, continuo indizio ed è pertanto il più trasparente e facilmente accessibile dei sei segni».

Messaggio chiave: il contenuto fondamentale del linguaggio della fiducia è costituito da affermazioni verbali e non verbali che esprimano pensieri non giudicanti, di convalida, intesi a incoraggiare il prossimo e a rispettarne l’autonomia. Rispecchia la volontà di essere una risorsa per gli altri e di investire nel loro successo.

PUNTI DA RICORDARE

1. **Ascoltare attentamente:** il linguaggio della fiducia si concentra sull'ascolto e si estrinseca in uno sforzo continuo per comprendere che cosa vogliano le persone e come essere una risorsa per quei loro desideri.
2. **Prestare attenzione alla comunicazione non verbale:** la comunicazione non verbale è più importante e rivelatrice per il linguaggio della fiducia che per qualsiasi altro segno, semplicemente perché non è altro che un'ulteriore forma di linguaggio.
3. **Evitare incomprensioni:** la mancanza di comprensione causa così tanti conflitti che uno dei sinonimi più comuni di disaccordo è «malinteso». Prima assicurati di avere capito, solo dopo parla.

Dieci indizi positivi per il linguaggio della fiducia

1. La persona non salta alle conclusioni.
2. Ti fa sentire bene quando parla.
3. Evidenzia più le vostre analogie delle differenze.
4. Ti guarda attentamente quando parli.
5. Non parla come i mezzibusti in TV.
6. Nelle discussioni non «vince» quasi mai.
7. È facile da capire.
8. Il contenuto morale dei suoi discorsi va oltre il politically correct.
9. Parla più di te che di sé.
10. Tratta allo stesso modo persone di ogni ceto sociale.

Dieci indizi negativi per il linguaggio della fiducia

1. La persona ricorre a vari espedienti per potersi vantare.
2. Cerca di compiacerti criticando o ridicolizzando conoscenze comuni.
3. È perennemente sulle difensive.
4. Discute e polemizza facilmente.
5. Parla sovente per assoluti, come «sempre» o «mai».
6. Prima ti blandisce, poi ti ferisce.
7. Parla troppo dicendo troppo poco.
8. È tradita dalla sua comunicazione non verbale.
9. Non sa scusarsi.
10. Si autodiagnostica problemi psicologici per deresponsabilizzarsi.

8
Vedere dentro gli altri

Segno 6: STABILITÀ

La persona dimostra coerentemente maturità emotiva,
consapevolezza di sé e abilità sociali?

Quantico, Virginia, 2019
Creare il proprio mondo

VIVIAMO in un mondo sproporzionatamente dominato dai più prepotenti. Le nostre azioni ci vengono spesso imposte dagli individui più compulsivi e sono controllate da quelli che più amano spadroneggiare.

Anche il nostro umore è abitualmente guastato dai depressi e dai lunatici che ci circondano e molte delle nostre ansie sono create dagli ansiosi con cui ci tocca avere a che fare.

Spesso queste persone intrusive ed emotivamente instabili raggiungono posizioni di grande potere, non solo in aziende, città o gruppi sociali ma addirittura in intere nazioni, dove rovinano e distruggono la vita di milioni di persone senza farsi scrupoli. Pensiamo alla follia criminale di Hitler, Stalin, Osama bin Laden, Saddam Hussein, Pol Pot, Bashar al-Assad. Questi sono solo alcuni dei grandi malvagi della nostra storia recente, ma al mondo esistono anche milioni di cattivi di serie B, nonché innumerevoli idioti ordinari che non hanno mai imparato a comportarsi da esseri umani decenti.

Non è così che la maggior parte di noi vorrebbe la vita, ma è sempre stata così. La tirannia degli squilibrati è una triste realtà della natura umana, immutabile quasi quanto le leggi della fisica.

Ciononostante, il potere di questo genere di persone resta qualcosa di ragionevolmente sopportabile (a meno che non siamo chiamati alle armi, incarcerati, perseguitati o cose simili) perché è l'unico prezzo che ci tocca pagare per goderci il quieto lusso della nostra personale stabilità emotiva, mentre gli squilibrati si dannano l'anima per problemi da loro stessi creati.

E, tutto sommato, solitamente è un prezzo equo: stare nella mente di uno di loro sarebbe come vivere all'inferno.

Molti di questi individui stressati e alienati, anche quelli il cui potere è minimo, si considerano supereroi, pezzi grossi o ex vittime che ora meritano di essere carnefici. Ma non è così che li vedono gli altri: con alcune eccezioni, per noi le persone emotivamente instabili – quale che sia la loro posizione nella gerarchia umana – sono labili, infide e tarate. Anche se sono ricche e potenti, ne diffidiamo e ci è impossibile rispettarle, considerarle affidabili o allearci con loro.

Probabilmente ti sarai già reso conto da tempo, dopo aver incontrato un bel po' di cattivi di serie B, che si comportano così perché a un certo punto della loro esistenza sono stati talmente in crisi da avere barattato la propria identità con una gratificazione che poi hanno perso, o forse nemmeno ottenuto. Ma che l'abbiano ottenuta o meno, hanno quasi sicuramente smarrito il controllo della propria vita, e questa è una perdita cui poche anime sopravvivono.

Per fortuna, innumerevoli persone poco equilibrate ma coraggiose sono riuscite, lottando con le unghie e con i denti, a salvarsi dall'abisso dell'instabilità emotiva. Alcune però non ce la fanno: perdono il controllo del loro comportamento e dell'ambiente che le circonda, diventando le artefici della propria sventura. A mano a mano che la mania di controllo peggiora, la loro autostima si disintegra e iniziano un'eterna ricerca al di fuori di se stesse di quella pace mentale che è possibile trovare solo dentro di sé.

Ma tu non sei obbligato a vivere nel loro mondo.

Con impegno, fortuna e aiuto – e vivendo in un Paese libero – puoi creare un tuo mondo. Certo, non tutti sceglieranno di viverci: sarebbe sperare troppo e, tutto sommato, sarebbe anche un problema. Ma puoi escludere virtualmente chiunque dal tuo mondo, se sei disposto a farne a meno. E da quel momento in poi nessuno potrà più dirti che cosa fare senza il tuo consenso.

Potrebbe sembrarti rischioso o eccessivamente ambizioso, ma è ciò che ti propongo. È una possibilità che hai avuto per gran parte della tua vita e continuerai sempre ad avere, anche se non ne approfitti.

È un buon affare, che io ho deciso di fare anni fa. E ora mi sveglio ogni mattina in un mondo molto simile a quello che desideravo, fatto su misura per le mie capacità, le mie priorità, i miei desideri e i miei obiettivi. Non è perfetto (come potrebbe esserlo? Ci sono dentro io!) ma rende la vita straordinariamente più ricca in un senso per me fondamentale: mi permette di essere me stesso.

Questo è importantissimo, perché se non sei te stesso è quasi come se non esistessi. Sono certo che anche tu abbia incontrato molte persone che hanno rinunciato alla propria identità e abbia visto il loro sguardo vuoto e sentito il suono falso della loro voce.

La vita è un arduo cimento per chiunque ed è facile smarrire la propria identità. Succede, almeno parzialmente e per un periodo limitato, alla maggior parte di noi. È accaduto anche me.

Come ti ho raccontato, da giovane ero il tipico americano idiota di Tipo A, tutt'altro che sicuro di sé come volevo dare a intendere, perciò ho deciso di reinventarmi, un po' come il Grande Gatsby… ma più sfigato.

Sono stato più fortunato di tanti altri. Ho fallito presto, da ragazzo. Al liceo ebbi la sfortuna di riuscire come studente e come atleta, e quel successo, e le gratificazioni che ne ricavai, rivelarono tutto il mio vuoto: ero considerato cool, ma solo dagli altri.

Ero il mio peggior nemico, perché ho sempre saputo quale dei miei pulsanti premere, quali mie paure esagerare e come rimettere a posto le persone se mi facevano uno sgarbo o mi mancavano di rispetto. E più mi criticavo, più mi ribellavo contro tutto questo e mi nascondevo dietro il mio orgoglio. Per via della mia insicurezza abbandonai l'umiltà per l'arroganza, convincendomi che l'unica ragione per cui alcuni erano umili fosse che avevano motivo di esserlo. Ma anche allora sapevo che quella mia maschera, quella facciata, era fragilissima.

Come antidoto, e per patriottismo, entrai nei marines, con l'ambizioso obiettivo di eliminare una volta per tutte quel misto di vulnerabilità, insoddisfazione e inadeguatezza spesso definito innocenza. Come tanti giovani, ero pieno di preoccupazioni per gli errori commessi fino a quel momento e per ciò che avrebbero potuto significare per il mio futuro. Ero

deluso di me stesso e provavo vergogna: solo un banalissimo senso di colpa.

Per quanto ci provassi, non riuscivo a smettere di colpevolizzarmi per quello che avevo fatto di sbagliato, e neppure sapevo bene che cosa fosse. Si è scemi da giovani, eh?

Studiando il comportamento umano, scoprii però che la definizione più accurata e precisa di «senso di colpa» è: paura di non essere amati. Temiamo che quando gli altri – o Dio – scopriranno le brutte azioni che abbiamo commesso, il loro amore per noi svanirà. Questa semplice ma insidiosa minaccia è di solito la causa principale di quella sensazione di malessere e di vuoto che si accompagna sempre alla colpa.

Abbiamo meno probabilità di provare rimorso o vergogna quando pensiamo che riusciremo a farla franca. È il solito «paradosso del potere» di cui si è già detto: è più facile che le persone potenti infrangano le regole e tradiscano la fiducia senza preoccuparsene particolarmente.

Ma anche se sei ricco, famoso e non perseguibile, non c'è una via d'uscita facile da questo dilemma, perché se nascondi le tue trasgressioni saprai sempre che chi ti ama non ama il vero te.

Pertanto, innocenza e senso di colpa, generalmente visti come opposti, condividono parte dello stesso terreno instabile nell'eterna ricerca di amore. Ed entrambi possono far male.

Il dolore deriva dal prendere coscienza della tua sete di amore e dall'accettare i cambiamenti in te stesso che l'amore richiede, senza perdere la tua sacra identità. È un atto di bilanciamento e, quando lo tenti, a un certo punto cadrai.

Tutti cadiamo.

Sappiamo bene che il concetto di un mondo perfetto, anche quello che ci costruiamo intorno, è un'illusione. Ma è un'illusione cui è arduo resistere, ed è impossibile lasciarsela alle spalle senza qualche rimpianto.

Tutti vogliamo liberarci dalle illusioni, però – come capii l'11 settembre – chi vuole essere davvero disilluso? In quel tragico giorno persi talmente tante illusioni da vedere chiaramente l'umiliante vastità dei miei limiti. E in realtà questo mi fece sentire meglio! Potrà sembrare paradossale, invece non lo è. Chi non conosce i propri limiti è anche in gran parte inconsapevole dei propri poteri, perché la natura della consapevolezza di sé è questa: comprendere o tutto o niente. Non esiste l'autocoscienza selettiva.

Chi non sa gestire la sfida di leggersi dentro tende a pavoneggiarsi, posare, dominare e manipolare, senza rendersi conto che questi tristi atti lo portano sempre più lontano dal desiderio primario che inseguiva: riuscire ad accettarsi, che è il fondamento di ogni stabilità emotiva.

Alcune persone emotivamente non equilibrate cercano di compensare con il perfezionismo, che però è solo un altro volto della paura. I perfezionisti vogliono sempre di più, di più, di più; chi è umile invece solitamente crede di non dover dimostrare alcunché, pensa di avere già fatto abbastanza per guadagnarsi il diritto di vivere nel mondo senza dover sacrificare la propria identità, i propri punti di forza e i propri desideri.

L'umiltà offre dunque un enorme vantaggio sulla strada che conduce alla stabilità emotiva; eppure è una di quelle strane cose che tutti desideriamo ma non sempre ci piacciono. La prima volta che provi umiltà ti senti deluso, come se fossi uno come tutti gli altri. Dimentichi che è quello che volevi da sempre: un senso di appartenenza, con il calore della famiglia, degli amici e dei tuoi alleati professionali, anche se ciascuno di loro ha qualche difetto.

Ma se sei fortunato incontri qualche altra persona umile. Sulle prime la accetti e la rispetti non perché pensi che sia migliore di te: la consideri solo un altro membro della tribù.

Poi la vedi fare qualcosa di incredibile, e la lezione più importante e difficile della stabilità emotiva inizia a fare breccia in te: non devi essere migliore degli altri per essere straordinario.

Ecco un dato di fatto della vita: per quanto ti impegni, non sarai mai incredibilmente migliore di quanto tu sia sempre stato, ma questo è già abbastanza. Non sarai amato da tutti, però sarai sinceramente amato da persone capaci di vero amore. Solo il loro amore conta realmente per te, perché ti amano per quel che sei e non pretendono che realizzi le fantasie che sono così importanti per chi è incapace di vero amore.

Ho scoperto per la prima volta questo livello sublime di amore e di accettazione in mia moglie e nei miei figli. La famiglia è il contesto in cui la maggior parte di noi trova stabilità, che si estende a pochi amici intimi e spesso purtroppo finisce lì. Molti quando vanno al lavoro perdono totalmente questa stabilità, perché credono in (e quindi contribuiscono a creare) un mondo professionale inteso come una lotta all'ultimo sangue, un

procedere a testa bassa l'uno contro l'altro, senza fidarsi di nessuno e senza fare prigionieri… e tutti gli altri cliché che in una dimensione emotiva stabile e creata da te semplicemente non sono necessari. Persino il rude mondo dei marines, scoprii, era governato dal cameratismo e dalla condivisione di una missione molto più che dall'aggressività e dall'ambizione sfrenata.

Dopo che il Corpo dei marines mi ebbe instillato un po' di buonsenso, gravitai naturalmente verso l'FBI, come molti che, provenendo dall'esercito, sono in cerca di un altro ruolo che richieda una grande disciplina, nonché di un contesto in cui mettere a frutto il proprio patriottismo e dell'opportunità di servire qualcosa di più nobile del denaro e del potere.

A quei tempi ero un ragazzo abbastanza umile e stabile (almeno secondo i folli standard dei giovani maschi americani) e credevo di poter essere un agente esemplare dell'FBI durante la giornata e un essere umano la sera (mia moglie ci teneva).

Perciò, anche da giovane agente ero ancora un po' grezzo.

Ma tutto funzionava!

Fino all'11 settembre 2001, quando si scatenò l'inferno anche nel mio mondo.

Come ho raccontato, allora lavoravo sulla Russia, principalmente a New York. Trascorrevo i giorni vagando come un segugio impazzito, scovando spie altrui e reclutandone di mie. Ma quando l'FBI – come praticamente tutte le agenzie a tre lettere – fu oberata dalla ricerca dei colpevoli degli attentati terroristici, concesse ai russi una finestra di opportunità per riprendersi un po' del loro impero. E loro invasero la Cecenia, facendo un'enorme quantità di vittime, perlopiù civili. Scatenarono un inferno di terrore, rapimenti, cattura di ostaggi, torture perpetrate su intere famiglie, condanne a morte sommarie e abusi di ogni genere, con particolare ricorso a crimini sessuali, che sconvolsero la cultura conservatrice cecena.

Ma gli Stati Uniti erano comprensibilmente ossessionati dal Medio Oriente e pertanto vulnerabili ai programmi propagandistici russi, il cui slogan era: «La Cecenia è piena di terroristi islamici e noi stiamo facendo il lavoro sporco per voi!»

Davanti alla versione dei fatti russa, l'opinione pubblica americana propese per l'accettazione: un tragico errore, che permise la rinascita della

Russia come Paese instabile, imprevedibile, una vera mina vagante.

Il cambiamento di atteggiamento era allarmante. All'epoca sapevo già che la maggior parte dei comportamenti aberranti nasce da un'errata percezione, piuttosto che dal «male» vero e proprio o dalla follia, e l'America stava scegliendo di percepire la Russia come un'entità benigna.

Ne fui sconcertato finché non entrai a far parte del Programma di analisi comportamentale, perché il BAP è specializzato proprio nell'analizzare le ragioni per cui certi fatti accadono, piuttosto che per colpa di chi, di che cosa, quando o dove avvengono. Quando imparai a non guardare le cose solo dalla mia prospettiva, capii che gli americani stavano tollerando l'arroganza e la crudeltà della Russia semplicemente perché in quel momento non potevano permettersi di avere un altro nemico. In un contesto di guerra potenzialmente permanente in Afghanistan e in Iraq, qualunque altro conflitto sembrava destinato al disastro.

Lavorando al BAP la mia comprensione della natura umana crebbe in modo esponenziale, in parte perché ero continuamente costretto ad analizzare le mie percezioni per poter comprendere quelle altrui. Questo mi aprì gli occhi e mi rivelò un mondo più razionale. Quando smisi di vedere la mia vita come un melodramma infinito, d'un tratto cessò di esserlo. Quando cominciai a cercare qualcuno di cui fidarmi, lo trovai. Quando decisi di non allearmi più con persone emotivamente instabili, il mio mondo diventò più sano.

In alcuni anni, con l'aiuto del mio Maestro Jedi, Jesse, e della mia famiglia, riuscii a rinsavire e – indovina un po' – era come se il mondo stesse rinsavendo con me! Era fondamentalmente solo una mia percezione, ma il contesto del mio mondo divenne davvero più savio, e io facevo tutto il possibile perché questo stato di cose si diffondesse.

Il BAP fu per me un incredibile corso accelerato sui meccanismi – del tutto prevedibili – di causa ed effetto della natura umana, e grazie a queste nuove consapevolezze la mia vita andò incommensurabilmente migliorando anche riguardo ai rapporti con la famiglia e gli amici. L'approccio era tutto imperniato su un unico, fondamentale principio: se tu fai la cosa A con qualcuno, solitamente otterrai la cosa B, che tu lo voglia o no, che ti impegni o meno e a prescindere da quante risorse impieghi. Gli esseri umani sono esseri umani, pertanto sono prevedibili.

Seguii quel principio su su fino in cima al programma, senza mai guardarmi indietro. Nel 2011 fui nominato capo del BAP. Ero solo il quarto a dirigerlo, nella sua storia, e ovviamente presi l'incarico sul serio come meritava. Mi sentivo in dovere di sfruttare il potere più grande che avessi mai avuto per ridare sicurezza al mio Paese.

Amavo molto il mio nuovo lavoro. Avevo raggiunto quella pace mentale che subentra quando si accetta il fatto che quasi tutto ciò che gli altri fanno ha – dal loro punto di vista – un senso (anche se potrebbe essere una fesseria).

E se ha un senso, puoi prevederlo.

E se puoi prevederlo, puoi agire di conseguenza.

Oltretutto, spesso le azioni delle persone non sono nemmeno tanto delle fesserie, specie nel tuo mondo, perché prevedendole riesci a gestirle in modo appropriato.

Padroneggiare questo semplice insieme di regole – come ormai saprai fare – può facilmente diventare una risorsa per il successo altrui, il che aumenterà il tuo successo e ti farà stringere sempre più alleanze.

A quel punto, qualunque traguardo positivo sarà a portata di mano.

Dicembre 2011
La sala giochi di Saddam Hussein

«Mi faresti un favore?» Era Jesse al telefono, poco dopo che ero stato chiamato a dirigere il Programma di analisi comportamentale.

«A tua disposizione.»

Voleva parlarmi di una giovane agente di New York che era in crisi e si era rivolta a lui per la sua leggendaria fama di essere «uno che risolve i problemi».

Jesse era ormai in pensione ma faceva ancora consulenze per l'FBI, in particolare per la squadra di quella giovane agente, che stava lavorando sulla Russia, tornata a essere fonte di ogni sorta di guai.

Ci si chiedeva se sarebbe diventata una vera democrazia o sarebbe nuovamente regredita a un'ennesima versione di quel genere di dittatura criminale che la perseguitava da secoli. (Spoiler: non fatevi troppe illusioni.)

Vladimir Putin aveva appena vinto elezioni truccate che avevano scatenato rivolte nelle strade e arresti di massa, tra cui anche un migliaio di prigionieri politici, che evocavano in me immagini terribili. Desideravo fortemente poter essere d'aiuto.

In Russia l'uso della tortura e del terrore non sono mai stati abbandonati e non c'erano dubbi che in quel momento vi si facesse ricorso. Alcuni sopravvissero per raccontare, altri no. I dettagli sono troppo brutali per essere approfonditi in questa sede. La spirale infinita di arresti, interrogatori, abusi e spietata intimidazione delle vittime e delle loro famiglie iniziata allora è tuttora in corso.

L'agente per cui Jesse mi aveva contattato si chiamava Linda ed era una giovane newyorkese, da poco laureatasi in psicologia. Era appena stata formata da un'altra agenzia a tre lettere di New York e le era stato affidato un obiettivo sospettato di gestire la campagna di copertura mediatica delle atrocità che si stavano perpetrando in Russia. La persona in questione lavorava presso il consolato russo e alle Nazioni Unite, ma aveva un background nei media e sembrava conoscere bene i punti deboli della psiche americana. La strategia usata in quel momento dalla Russia era pressoché identica a quella adottata durante la guerra in Cecenia: incolpare i terroristi mediorientali.

Per giungere all'obiettivo Linda doveva compiere un percorso tortuoso, che passava per un rifugiato iracheno presumibilmente ex stretto collaboratore di Saddam Hussein a Baghdad. Non era un CHS, ma avevamo motivo di credere che potesse aiutarci. Frequentava una serie di conferenze e seminari sulla storia russa alla Fordham University di New York, e così pure l'obiettivo di Linda.

Jesse mi riferì che Linda era scioccata dalle atrocità connesse alla sua missione, benché stessero avvenendo a migliaia di chilometri di distanza: era ben altro rispetto ai casi di ansia e depressione con cui si era misurata come psicologa clinica prima di entrare nell'FBI, nella speranza, come mi spiegò in seguito, «di poter fare la differenza».

«Le ho detto che io potrei darle qualche dritta», chiarì Jesse, «ma che tu potresti fornirle un sistema che le tornerà utile per sempre. E ne ha bisogno, credimi…»

Poi, a bassa voce, soggiunse: «Sai, al momento lei non…» esitò, «non sta operando al meglio». Era il massimo della critica che gli avessi mai

sentito fare. Generalmente esprimeva disapprovazione con il silenzio, che da parte sua era peggio di ogni biasimo.

Precisò che Linda aveva il potenziale per essere un'ottima agente ma era molto sensibile e a volte la sua emotività rischiava di sopraffarla, offuscandone la razionalità e rendendola incerta sul da farsi.

«Dille che sarò ben lieto di darle una mano», risposi.

Il mio piano era organizzare una tipica consulenza BAP: invitare a Quantico lei, e se possibile il suo team, per aiutarla a elaborare una strategia basata sull'analisi comportamentale. Insieme avremmo cercato di prevedere il comportamento dei soggetti coinvolti, e le avrei dato suggerimenti e spunti su cui riflettere. Come sempre, metterli in pratica sarebbe spettato all'agente incaricato: in questo caso, lei.

Tanto per cominciare, mi preoccupava l'iracheno che avrebbe dovuto contattare. A quanto mi aveva raccontato Jesse, era un tipo inquietante e con un passato oscuro.

Girava voce che fosse stato l'unico uomo in Iraq che Saddam Hussein avesse temuto, benché il rais avesse una stanza delle torture privata nei sotterranei del palazzo dove viveva con moglie e figli. Voleva averla lì per potersi godere una personale versione di sala giochi, proprio come i suoi figli si godevano le loro camere per lo stupro. Aveva una stanza degli orrori anche a Manhattan, proprio di fronte alla casa dell'allora sindaco di New York Michael Bloomberg, nei sotterranei dell'edificio che ospitava la missione irachena all'ONU, dove autorizzava il rapimento e la tortura di iracheni espatriati negli Stati Uniti, usandoli per ricattare i famigliari che si trovavano ancora in Medio Oriente. Quella stanza rimase là fino al 2003, quando gli investigatori federali fecero irruzione nell'edificio dopo la caduta di Saddam Hussein.

C'erano luoghi simili nelle ambasciate irachene di tutto il mondo.

Potevo capire che un simile livello di orrore avesse destabilizzato Linda. La Russia stava compiendo con successo la più ripugnante transizione verso la tirannide della storia recente; quando ti trovi così vicino alla depravazione, la paranoia può agghiacciarti e rendere qualunque possibile minaccia terribilmente reale.

La reazione di Linda non era insolita: in contesti ostili e pericolosi molti si destabilizzano e agiscono in modo irragionevole. Non conosci mai veramente una persona finché non la vedi operare sotto stress.

Ma i contesti ostili e pericolosi non sono neppure la causa più comune dei comportamenti anomali e imprevedibili. Anche in un quadro ordinario, di routine, si può essere spinti verso l'irrazionalità da una molteplicità di fattori: storia pregressa di abusi infantili (che spesso provocano a loro volta abusi), disturbo post traumatico da stress, gravi squilibri biochimici, abuso di sostanze, traumi cranici, lesioni cerebrali, malattie neurologiche e varie altre condizioni.

Molti si collocano in una sorta di zona grigia di instabilità emotiva che non è evidente, né costante, né grave; avrebbero tutte le caratteristiche per rimanere equilibrati, ma a volte vanno in crisi.

Fortunatamente, possono ricorrere a tutta una serie di risorse: farmaci, stile di vita più sano, sedute di counseling, sostegno di famigliari e amici, pratiche di meditazione e di crescita personale o spirituale, gruppi di supporto, riabilitazione dall'abuso di sostanze e così via.

Le persone emotivamente instabili sono estremamente difficili da prevedere: come tutti, fanno ciò che ritengono sia nel loro interesse ma che spesso invece non lo è, e questo può precipitarle in un circolo vizioso di comportamenti sconsiderati o irrazionali, che risultano del tutto imprevedibili.

Oltretutto, chiunque soffra di una significativa instabilità emotiva di solito è incapace di prevedere gli altri.

Senza il fondamento di un buon equilibrio può quindi essere molto difficile servirsi correttamente degli altri cinque segni, che diventano inutilizzabili.

È dunque necessario imparare a individuare l'instabilità emotiva e tenersene più alla larga possibile, a meno che si sia chiamati ad aiutare qualcuno che ne soffre.

Se avessi riscontrato in Linda una mancanza di equilibrio, con ogni probabilità avrei dovuto aiutarla a trovare una nuova collocazione più adatta a lei. Non equivaleva a dirle: «Sei licenziata», ma quasi certamente lei l'avrebbe presa così.

Gennaio 2012
Seconda impressione

Erano i primi di gennaio quando Linda varcò esitante la soglia del mio ufficio. Tutto in lei diceva: che ci faccio qua?

Il mio primo pensiero fu: Caspita, questa sembra Dora l'esploratrice! Impossibile che delle spie russe la prendano sul serio.

Ma ho imparato che la seconda impressione è quasi sempre più corretta della prima, perché nel frattempo hai avuto il tempo di pensare. Oggi va di moda fidarsi delle sensazioni «di pancia», ma ti garantisco che il cervello è più intelligente della pancia.

«Linda! Lieto di conoscerti!»

Le strinsi la mano: era un pezzo di ghiaccio. Questo indicava paura. La paura determina infatti una costrizione dei vasi sanguigni e impedisce la circolazione alle estremità; accade lo stesso ai piedi, ma le mani sono molto più difficili da nascondere. (Perciò, se stai andando a un colloquio o a una riunione che ti mette ansia, tieni per qualche minuto le mani sotto l'acqua calda: maschererà a quelli cui stringerai la mano il tuo nervosismo, palesato da un'espressione letterale della reazione di lotta-fuga-congelamento. E invierà al tuo cervello un messaggio rassicurante, come pure respirare a fondo.)

«Grazie di avere accettato di ricevermi», disse Linda con una voce da ragazzina che si confaceva perfettamente al suo aspetto ma certo non l'avrebbe aiutata nella carriera.

Aveva il fiato corto e mormorò qualche giustificazione dovuta al traffico.

Sorrisi e risposi: «Non importa. Fa' un bel respiro!»

Feci anch'io altrettanto, perché mi accorsi che stavo assorbendo un po' della sua ansia e avrei così potuto darle ulteriori motivi di preoccupazione. È naturale: la paura è l'emozione più contagiosa in assoluto, molto più dell'amore, perché origina non solo dall'area del prosencefalo, razionale e logica, ma da zone più profonde del cervello primitivo, mammaliano, e persino del cervello rettiliano.

Io però ero lì per esserle utile, dunque mi imposi di calmarmi e la guardai di nuovo. A mio parere, il modo migliore per raggiungere la stabilità emotiva in un rapporto – e anche per riconoscere la stabilità negli altri – è vedere le persone per come sono, senza pregiudizi. Qualcosa di banale come avere un aspetto o una voce da ragazzina può rendere qualcuno diverso da me, ma questa è soltanto una sfida come tante altre da superare. Purtroppo però la diversità è il fattore scatenante della maggior

parte delle fobie, e suscita in particolare quella paura generalizzata e ad ampio spettro nota come xenofobia. Così, non sempre è facile sentirci a nostro agio con persone palesemente diverse da noi.

In ogni caso, anche dalle fobie si può guarire: tutto sta nel far prevalere la razionalità.

Inoltre, non volevo assolutamente che le mie preoccupazioni potessero mettere Linda ancor più in difficoltà. Il nostro stato d'animo e le nostre sensazioni – anche quando crediamo che non siano evidenti – hanno un forte effetto proiettivo sugli altri, specie se sono già instabili: il loro «punto di non ritorno» è molto facile da raggiungere.

Perciò feci un altro bel respiro e la guardai di nuovo, sforzandomi di vederla per quello che era, al netto dei miei pregiudizi.

Sembrava già un'altra: più adulta, più saggia. (Come crescono in fretta i bambini!)

Le chiesi come avrei potuto essere una risorsa per lei, perché, come ormai sai, investire nel successo di qualcuno è un modo straordinariamente veloce ed efficace per farsi un alleato e spingerlo ad aprirsi.

Lei però non reagiva; era perplessa, come incerta sul da farsi. Evidentemente era così in crisi che bisognava andarle incontro ancora di più. La cosa migliore da fare in questi casi è non stancarsi di provare.

«Jesse ritiene che tu abbia un grande potenziale», proseguii. Sembrò molto soddisfatta e sollevata. Io non ricorro mai a lusinghe, adulazioni o simili (le persone le annusano a un chilometro di distanza), ma raramente vedo qualcuno che non gradisca un complimento sincero, anche se magari un tantino esagerato, perché di solito non gli sembra esagerato.

Le dissi che avevo lavorato per una ventina d'anni sulla Russia, che conoscevo bene la cultura e la mentalità di quel Paese e lei avrebbe potuto contare sul mio aiuto finché ne avesse avuto bisogno. Come faccio sempre, la stimolai a espormi i suoi pensieri e le sue opinioni, la convalidai senza giudicarla, mi interessai alle sue priorità e incoraggiai la sua autonomia.

Confido che ormai l'efficacia di questo approccio ti sia molto chiara.

Linda si rianimò un po', ma capivo che aveva ancora tanta paura. Il giorno seguente avrebbe dovuto incontrare per la prima volta il suo contatto iracheno. «Verrò con te», le dissi d'impulso.

Immediatamente i suoi segnali non verbali mi mostrarono che la sua paura era in gran parte svanita.

«Vedrò di presentarla al mio superiore come la richiesta urgente di un consulto informale. Lo sai perché?»

Scosse la testa.

«Meno maledette scartoffie.»

Per la prima volta la vidi sorridere.

Long Island, New York
L’unico uomo che Saddam temeva

Il giorno dopo la osservavo mentre guidava verso Long Island, dove avremmo incontrato il suo contatto iracheno: era di nuovo tesa. Sapevo che lo stress stava compromettendo le sue funzioni cognitive, memoria e razionalità comprese. Un’ottima ragione, questa, per imparare a controllare le nostre emozioni.

Giungemmo a destinazione. La casa era graziosa: mattoni rossi e persiane verdi, bambini che giocavano in strada. Il tutto mi calmò un po’ i nervi. Venne ad aprire la moglie. «Sì?» fece con aria scocciata. Mi ricordò il nipote di Leo quando, i primi tempi, vedeva sul display del telefono che ero io a chiamare.

Le dissi chi eravamo e che avevamo un appuntamento con suo marito.

«È ancora da vedere», rispose, e chiuse la porta.

La sentimmo alzare la voce. Di lì a qualche minuto l’uomo uscì e ci squadrò. Io tirai fuori la mia faccia da bravo ragazzo, Linda era incantevole di suo: riuscimmo a entrare. Come spesso mi succedeva, mi sentivo un piazzista, e sostanzialmente lo ero. In un modo o nell’altro lo siamo tutti, e ciò che dobbiamo piazzare è innanzitutto noi stessi.

Il tizio ci condusse in salotto. Accennai alla serie di conferenze che seguiva alla Fordham University, perché era quello il suo link con il nostro obiettivo. Lo stavo studiando per capire come poter imbastire un dialogo, quando all’improvviso riapparve la moglie, sbraitando: «Che diavolo volete voi due? State violando la nostra privacy!»

Linda era esterrefatta. Le lanciai uno sguardo che diceva: Sta’ calma, non abboccare!

«Mi perdoni, signora», risposi, «ma è stato suo marito a invitarci. Comunque ce ne andiamo subito, se vuole…»

«Non avete il diritto!» incalzò lei. Citò una legge e aggiunse che lavorava per l'American Civil Liberties Union. Però! Doveva essere stato un bel salto per lei passare dal palazzo di Saddam all'ACLU, mi dissi. E non ci diedi peso.

Il nostro uomo si alzò, la prese per un braccio e le chiese di lasciarci finire, guidandola a fatica verso la porta.

Ma la donna tornò a interromperci altre due volte, furibonda e quasi fuori di sé, e dopo la seconda volta che lui l'ebbe scortata fuori gli facemmo un rapidissimo resoconto sul fatto che ci servivano informazioni su una presunta spia russa. Sentivamo la moglie strepitare appena fuori dalla porta.

«Mi spiace non potervi aiutare…» disse lui.

Linda non riuscì a celare il suo disappunto. Scossi quasi impercettibilmente la testa, come a dire: Non lasciarti dirottare emotivamente. Poi, rivolto a lui: «Perché? Teme sia pericoloso?»

«Già», rispose, indicando con il pollice verso la porta della cucina. «Ma chiamate questo numero.» Scarabocchiò su un pezzo di carta un numero di telefono e un nome, Susan, e me lo porse. «Anche lei frequenta quelle conferenze. È una tipa sveglia. Forse troverà questo lavoro… più facile da gestire…»

Passai il foglietto a Linda, per rimarcarne l'autorità agli occhi dell'iracheno (e di se stessa). L'esperienza mi ha insegnato che se si sa rinunciare al potere, la persona cui lo si affida inizierà a sentirsi più forte e ad agire di conseguenza, non necessariamente perché hai cambiato il suo livello di potere, ma perché hai mostrato di riconoscerglielo.

Sentimmo una padella cadere a terra: la donna voleva ricordarci che era ancora lì.

A quel punto, considerato che non avevo più nulla da perdere, dissi: «Gira voce che lei fosse l'unico uomo al mondo che Saddam temeva…» Volevo togliermi quella curiosità. Forse, pensavo, era stato una specie di sicario della polizia segreta, uno di quei killer che saltano fuori dal nulla durante un golpe e altrettanto misteriosamente spariscono per sempre.

L'uomo sorrise. «Già. Mi temeva. Mi stupisce che lei lo sappia.»

«E perché?»

Mi preparai a una risposta agghiacciante. Con la coda dell'occhio vidi Linda fare lo stesso.

«Ero il suo dentista.»

Dalla cucina giunsero un’imprecazione e un fracasso di padelle.

«Anch’io temo una persona sola», sospirò l’uomo. E di nuovo usò il pollice, in un gesto eloquente.

Mente calma contro mente inquieta

Sottoscrivo appieno la teoria psicologica secondo cui solo due emozioni base sono cablate nel nostro cervello e sono i motori primi del pensiero e del comportamento umano: le opposte forze dell’amore e della paura. Da queste derivano, in ultima analisi, tutti gli altri stati emotivi.

Persino un’emozione violenta e primordiale come la rabbia nasce dalla paura: lo si vede dal fatto che la rabbia – con tutta la sua impetuosità e le sue comorbilità, come l’odio o il panico – solitamente si attenua o addirittura scompare quando non c’è più nulla da temere da ciò che l’ha causata, persona o cosa che sia. Analogamente, la tristezza, che deriva perlopiù da una perdita, è in fondo la paura di vivere per sempre senza quel che si è perso e che non tornerà. Lo stesso principio base del provare sollievo quando una minaccia si è ormai dissolta si applica ad altre forme di paura, come il disgusto, il cinismo, l’angoscia, il disprezzo e l’insicurezza.

Anche l’amore, l’altra emozione primaria con cui nasciamo, si declina nelle sue varie forme di espressione: la passione, l’istinto di protezione, l’apprezzamento, la fascinazione, la lealtà, la devozione, l’adorazione e la fedeltà.

La paura è necessaria per sopravvivere e l’amore lo è per condurre un’esistenza degna di essere vissuta. Cosa che non si può dire di nessun’altra emozione.

Come sostiene il noto psicologo ed esperto di medicina comportamentale Dan Baker della Duke University, l’aspetto più meraviglioso dell’amore è che è mentalmente ed emotivamente impossibile trovarsi allo stesso tempo in uno stato di paura e di amore. Quest’ultimo è pertanto l’unico antidoto affidabile, eterno e universale alla paura.

E l’amore, nel senso più ampio del termine, deve essere presente anche perché possa esistere la fiducia. Come ho detto più volte, c’è un’enorme differenza tra provare simpatia o persino amare una persona e fidarsi di lei. Fiducia e simpatia non sono dunque sinonimi ma quasi sempre coesistono,

semplicemente perché è impossibile fidarsi di qualcuno senza provare un certo feeling di comunanza e immedesimazione nell'altro, anche se deriva solo dal fatto di condividere i medesimi obiettivi. Ed è anche difficile vedere una persona impegnarsi nel primo segno della fiducia – investire nel tuo successo – senza provare almeno un po' di gratitudine, che essenzialmente coincide con l'apprezzamento, la più elevata e generosa forma d'amore.

Per questo le opposte emozioni di amore e paura sono alla base anche di quasi tutti gli indizi di stabilità e instabilità emotiva.

Penso a queste due condizioni polarizzate – amore e stabilità emotiva contro paura e instabilità emotiva – come al conflitto tra «mente calma» e «mente inquieta». La prima parla con un'unica, ferma voce resa calma dalla ragione, mentre la mente inquieta è spesso una cacofonia di sentimenti contraddittori, irrazionali e turbati dall'emotività.

L'amore è la quintessenza della mente calma; la paura l'urlo agghiacciante della mente inquieta.

Il problema che impedisce a molti di ottenere una mente calma nasce dal fatto ineludibile che noi discendiamo da antenati che hanno dovuto imparare a sopravvivere. Ogni essere umano deriva da un ceppo genetico in cui ciascun antenato, da tempo immemorabile, non solo è sopravvissuto ma ha messo al mondo nuove vite: altri esseri umani che sono diventati più forti e intelligenti di generazione in generazione, fino a te.

Come? Grazie ad abilità di sopravvivenza profondamente insite nella parte più primitiva del cervello. Noi siamo fatti per i momenti difficili: siamo geneticamente codificati per mettere al primo posto i nostri bisogni, per cercare di impadronirci del potere e per ricordare offese e minacce. È questa la funzione della mente inquieta.

Nel corso dei millenni abbiamo però imparato a disabilitare questo codice genetico e a organizzare le nostre azioni intorno ai bisogni altrui, un atto che, paradossalmente, ci fornisce la massima protezione. Questo senso di responsabilità sociale è una funzione della mente calma che risiede nell'area più progredita del cervello, il prosencefalo (la parte superiore e anteriore del cervello) e controlla il pensiero razionale.

La mente inquieta, più primitiva, è governata dalla parte posteriore del cervello (sottostante al prosencefalo e al cervello mammaliano), l'area nota come cervello rettiliano. Sita appena al di sopra della colonna vertebrale,

questa gestisce quasi solo le azioni automatiche e la paura; pensa molto poco ma regola una quantità di funzioni indispensabili alla vita, come la respirazione e il ritmo cardiaco.

Praticamente tutti gli elementi della fiducia sono governati dalla mente calma, perché l'atto di fidarsi delle persone è – o dovrebbe essere – un processo ponderato. Chi si sente abbastanza sicuro da concedere razionalmente, e quindi efficacemente, la propria fiducia ha la capacità di vedere gli altri così come sono, anziché come vorrebbe che fossero; in tal modo può anche vedere se stesso come gli altri lo vedono. Quando ciò accade, la valutazione del comportamento altrui diventa impeccabile, perfettamente prevedibile, e insieme si possono realizzare grandi cose.

La situazione opposta, governata dalla paura insita nella mente inquieta, è guidata da istinti e impulsi ed è responsabile della sete di potere, della compulsione, dell'invidia e dell'insicurezza.

Questo tipo di mentalità basato sulla sopravvivenza risulta particolarmente arduo da abbandonare ai soggetti di Tipo A, i quali tendono a non accorgersi dei danni che provocano agli altri e a se stessi in nome dell'ambizione e della brama di dominio. A volte arrivano anche a soggiogare intere società, nuocendo però a tutti.

Paradossalmente, una delle manifestazioni della mente inquieta, l'egocentrismo incontrollato basato sulla paura e le scelte che ne conseguono, è spesso una diretta conseguenza del successo. Questo tratto sovversivo può essere molto difficile da evitare. È frequente e comune che gli esseri umani siano ciechi alla propria arroganza: il primo segnale che scorgono in questo senso è l'allontanamento degli altri da loro, ma a quel punto è spesso troppo tardi per ricucire i rapporti.

Un altro prodotto della mente inquieta altrettanto insidioso è l'abitudine distruttiva di assegnare etichette negative a chi si sta tentando di valutare. Per prevedere accuratamente un individuo non si deve invece pensare che sia bugiardo, manipolatore, imbroglione o traditore. La maggior parte delle persone ha infatti una capacità quasi prodigiosa di capire quando viene giudicata, anche in assenza di affermazioni esplicite. E, quel che è peggio, oltre ad alienarci gli altri i giudizi possono effettivamente spingerli a adottare i comportamenti negativi di cui li sospettiamo. Quando attribuiamo a qualcuno delle categorie dispregiative, non sempre siamo in grado di dire

che cosa farà ma possiamo prevedere una sua reazione negativa con una precisione di quasi il 100%.

Un ulteriore errore tipico della mente inquieta consiste nel fidarsi troppo, o troppo poco. Entrambi gli atteggiamenti derivano dalla forza deleteria più comune tanto negli affari quanto nella vita in generale: la paura. Le persone si fidano troppo perché sono apprensive e temono di affrontare da sole le sfide che si trovano di fronte, oppure sono troppo diffidenti perché hanno paura di essere irretite, sfruttate, ingannate dagli altri.

La maggior parte delle scelte errate nel prevedere se fidarsi o meno di qualcuno nasce dalla paura di non avere abbastanza o di non essere abbastanza, ancorché a volte celata sotto ben noti travestimenti quali la sete di potere, la vanità, l'invidia, l'autoritarismo, la rabbia, l'insicurezza e il perfezionismo.

Sebbene cerchi incessantemente di imporsi, la mente inquieta può in genere essere tenuta a bada dalla mente calma, che dispone di una quantità di risorse per opporsi alla paura ed è per sua natura più progredita e «intelligente» della mente inquieta.

La mente calma è caratterizzata da tranquillità e padronanza, dalla capacità di vedere le cose realisticamente e dalla disciplina necessaria per evitare l'autoinganno con le sue tante trappole, tra cui un infondato ottimismo.

Più calmo diventerà il tuo cervello, più facilmente individuerai opportunità per raggiungere agevolmente e senza intralci i traguardi che ti sei prefissato.

Acquisire questa disposizione mentale è una delle grandi sfide della previsione del comportamento e richiede una scelta consapevole, vale a dire condursi (*lead*) a questo obiettivo. Ecco perché un'altra espressione che uso per descrivere l'operato della mente calma è *self-leadership*.

Come altri aspetti primari della personalità, la mente calma è un fattore individuale e autogestito; non può essere plasmata da altri se non con il consenso e la partecipazione attiva del soggetto.

Quando si valutano le persone con particolare riferimento ai loro comportamenti più innati e connaturati, è fondamentale privilegiare quelle che possiedono le qualità proprie di una mente calma.

Ma nessuno è perfetto, e gli altri non dovrebbero essere bollati come indegni di fiducia o di simpatia solo perché sono naturalmente pessimisti,

insicuri o depressi, soprattutto se si sforzano di non affliggerci con le loro negatività. Quando hanno – come molti di noi – problemi emotivi non gravi, ci si può ancora fidare di loro, stabilendo una linea di base del loro comportamento e badando alle deviazioni da quella norma. Per esempio, se proponi una tua idea a una persona notoriamente pessimista, non sarà un grave problema che si dimostri pessimista a riguardo: è fatta così, e potrebbe darti spunti interessanti, per quanto limitati all'individuazione di potenziali problemi.

La stabilità emotiva è composta da un intero spettro di situazioni; la maggior parte di noi è discretamente equilibrata, mentre alcuni possono vantare una solida stabilità caratterizzata da autocontrollo, coerenza, ottime capacità comunicative, empatia e quella meravigliosa, impagabile qualità che associa empatia e accettazione stoica che io definisco «stempatia».

Paradossalmente, però, nella nostra attuale cultura compartimentata e meccanizzata (soprattutto nei settori tecnologici) molti sono inclini a un eccesso di fiducia nella razionalità e nel controllo emotivo e hanno difficoltà a operare al di fuori della propria angusta larghezza di banda emotiva.

Ma chissà chi di loro diventerà il prossimo miliardario *dot-com*? Chiunque sarà, probabilmente scoprirà che gli altri non vedono l'ora di socializzare con lui.

DIECI INDIZI NEGATIVI PER LA STABILITÀ EMOTIVA

1. La persona impara a essere indifesa. Nasciamo tutti indifesi, ma alcuni di noi sembrano «migliorare» con l'età. Le prime volte non è perché lo vogliano, ma perché restano bloccati in situazioni irrisolvibili su cui non hanno controllo. La maggior parte delle persone non si dà per vinta e di fronte a una nuova sfida torna a impegnarsi, però questo non accade a tutti.

C'è chi reagisce a situazioni simili come se fossero una valida lezione di vita, ossia: tu sei sempre indifeso, in qualsiasi situazione!

Una conclusione che potrà sembrare ridicola ma è assai comune e, con l'andar del tempo, determina un tratto caratteriale che è stato definito «impotenza appresa». [a]

Nelle persone che ne soffrono, la compulsione ad arrendersi in situazioni difficili può diventare un tratto caratteriale profondamente radicato. È un

meccanismo così istintivo che si verifica anche negli animali.

2. La persona rinuncia al suo diritto alla positività. Alcuni nascono con una chimica dell'umore alterata al punto da ottenebrare le loro percezioni.

Anche vivere esperienze traumatiche può provocare disturbi dell'umore, come la depressione o l'ansia, ma in molti casi in chi è sempre negativo non si celano né cause organiche innate né traumi significativi: la sua sembra essere semplicemente una scelta.

È una scelta sbagliata, spesso dettata solo dalla pigrizia, e con il suo persistente comportamento di congelamento (altrimenti detto «dissociazione») può diventare inamovibile come una montagna.

Chi percepisce la vita come intrinsecamente negativa è difficile da prevedere, perché in genere ha perso il contatto con i propri obiettivi. Queste persone sono – per tornare su una metafora già usata in precedenza – navi enormi con un timone molto piccolo, cosa particolarmente insidiosa quando ci si muove in un mare pieno di iceberg.

E se qualcuno non sa che cosa vuole, nemmeno tu riesci a saperlo; diventa quindi molto difficile fidarti, investire in lui o prevedere di costruire un rapporto duraturo.

3. La persona è incline al catastrofismo. C'è chi, oltre ad avere una tolleranza estremamente bassa per i problemi, fatica a distinguere quelli grandi dai piccoli: qualunque difficoltà gli appare come una tremenda catastrofe.

E le sue profezie sono destinate ad avverarsi, soprattutto se sono coinvolte altre persone, perché come sai la paura è tra le emozioni più contagiose che esistano. È molto difficile fidarsi di qualcuno che pensa che ogni inezia costituisca una tragedia: si tratta di persone fuori controllo, del tutto imprevedibili.

Tuttavia, è pur sempre possibile considerare il loro atteggiamento negativo come un comportamento di base e poi interpretare di conseguenza le loro reazioni. Quando accetti la realtà stoica che le cose semplicemente sono, senza giudicarle come buone o cattive, spesso riesci a gestire con successo anche persone simili.

4. La persona mostra segni della personalità «3-P». Presenta cioè tre tratti tossici: permanenza, pervasività e personalizzazione.

Permanenza: consiste nel pensare che un problema attuale persisterà per sempre. Questi individui meritano senz'altro comprensione, che non deve però tradursi in fiducia e collaborazione. Sii quindi benevolo ma guardingo nei loro confronti e, se possibile, gira alla larga.

Pervasività: si ha quando si pensa che un problema che condiziona solo una parte della vita si propagherà senz'altro anche ad altri aspetti, quando invece per fortuna ciò solitamente non accade. Se non riesci a convincere la persona del suo errore, non fidarti di lei per qualcosa di importante, altrimenti potresti diventare il suo prossimo problema.

Personalizzazione: significa incolparsi di qualsiasi difficoltà o inconveniente, compreso il tempo che fa: «Avrei dovuto prevedere che sarebbe piovuto». Non farti risucchiare nel vortice di egocentrismo negativo delle persone di questo tipo e cerca di evitarle.

Tuttavia, si può anche tentare di aiutare il prossimo a liberarsi delle sue nevrosi, con la comprensione, la pazienza, la concretezza, il buonsenso e la «stempatia». Fermo restando che se qualcuno ha instabilità multiple, interconnesse e autodistruttive, la scelta più saggia è limitare al massimo le interazioni con lui, soprattutto in faccende serie.

5. La persona si percepisce costantemente come una vittima. Non intendo negare l'esistenza della vittimizzazione: esiste eccome, in ogni ambiente umano.

Molti però si commiserano di continuo pur non avendone motivo: anche questo atteggiamento deriva dalla paura e può condizionare la vita non solo delle sedicenti vittime, ma anche di chi cerca di aiutarle.

Non si tratta di avere un cuore di pietra nei loro confronti, ma semplicemente di essere razionali, per conservare tra l'altro l'energia necessaria ad aiutare le vere vittime.

6. La persona crede di potersi permettere qualsiasi cosa. Occhi aperti, soprattutto sul lavoro, verso chi è troppo disinvolto e spigliato, ha sempre tempo da perdere e conclude poco o niente: in una parola, crede di essere legittimato a fare quello che gli pare.

Persone simili possono anche risultare divertenti e piacevoli, perché in questo senso i perdigiorno sono bravi, ben riposati come sono. Ma l'affiliazione, il rispetto e la fiducia spettano a chi ha qualcosa da offrire, altrimenti il rapporto non è vantaggioso per tutti, e se non lo è, non durerà.

7. La persona è alla perenne ricerca di qualcuno che la salvi. Altro comportamento tossico assai diffuso ai giorni nostri, perché l'autosufficienza sembra essere passata di moda. L'eccessiva dipendenza dagli altri è contraria alla natura umana e alle stesse leggi della natura.

Noi siamo naturalmente dotati di pressoché tutte le risorse di cui necessitiamo per vivere, ma dobbiamo scoprirle, svilupparle, valorizzarle, tesaurizzarle. Non esistono scorciatoie facili.

La richiesta di salvataggio emotivo è ancor più frequente di quella di salvataggio fisico, e altrettanto insidiosa.

Il dramma è che il salvatore viene quasi sempre idealizzato da queste persone, le quali danno per scontato che continuerà ad andare in loro aiuto. Se a un certo punto smette di farlo, da cavaliere senza macchia e senza paura si trasforma subito in cattivo!

8. La persona crede che biasimare sia costruttivo perché svela gli anelli deboli e spinge gli altri a stare sempre all'erta. Ma è davvero una soluzione meschina, perché in questo modo si scaricano su altri responsabilità che ci competono.

Parti invece dal presupposto che se qualcuno ha sbagliato lo sa e si sente peggio di chiunque altro.

La maggior parte delle persone si rende conto che cercare un capro espiatorio è sbagliato, ma non riesce a capire che trovare la persona «giusta» da punire è un atteggiamento abbastanza simile. L'efficienza dipende soltanto dal portare a termine un compito, non dall'identificare e isolare chi può eventualmente avere commesso un errore. Questo serve solo a sfogarsi, a sentirsi superiori, a ingenerare rancore e paura e a incoraggiare il prossimo a mentire.

Non allearti con chi pensa che biasimare gli altri sia un meccanismo efficace per un'efficienza ottimale: potresti essere il suo prossimo bersaglio.

9. La persona è volubile. Ma non stupida, dunque a volte saprà alleggerire la sua volubilità con qualche gesto positivo… altrettanto inappropriato. Celebrerà per esempio una modesta vittoria come se potesse cambiare il mondo, o promuoverà qualcuno in un impeto di generosità.

Le persone che presentano questo difetto sostengono di essere vere, genuine, esuberanti e spontanee, mentre in realtà sono solo emotivamente instabili; infliggere i loro sbalzi d'umore a chi le circonda le gratifica, perché in tal modo conservano una posizione narcisistica e rimangono al centro dell'attenzione.

Se non ti va di camminare sulle uova, evitale.

10. La persona è manipolatrice. Se è brava a manipolare, non te ne accorgerai nemmeno finché sarà troppo tardi. Ti insaponerà ben bene e poi ti fregherà, privandoti di qualcosa che ti spettava, tagliandoti fuori da un sodalizio o mettendoti in cattiva luce.

Se poi è bravissima a manipolare, non avrai la minima chance di rimediare al danno che ti avrà fatto.

La manipolazione è l'antitesi di un comportamento produttivo e positivo. In contesti manageriali è la quintessenza del «paradosso del potere».

Da individui simili puoi imparare a conoscere il lato oscuro del comportamento umano, ma stanne il più alla larga possibile.

Agosto 2012
Linda: un alleato fidato

«Fra due settimane vi lascio!» annunciò Linda. «Ecco la cattiva notizia per te. A me sta bene!»

Linda era simpatica ed era un'ottima agente, ma ora l'avrei persa, perché era riuscita a ottenere una cattedra in una prestigiosa università californiana. Mi dispiaceva: ci stava fornendo buone informazioni sul suo obiettivo russo ed entrambi avevamo imparato molto l'uno dall'altra.

Mi aveva insegnato la psicologia comportamentale più di ogni altro docente dei corsi che avevo frequentato, fornendomi le basi teoriche delle tecniche che ora applico praticamente. Io a mia volta le avevo insegnato a

diffidare dei messaggi della mente inquieta, da lei prima considerati un elemento chiave del pensiero critico.

Per nove mesi ci eravamo visti o sentiti quasi settimanalmente e lei mi aveva passato tutto ciò che otteneva su una piccola consorteria di russi dalla sua CHS Susan, il contatto che ci era stato passato dal dentista iracheno. Susan incontrava spesso quelle persone, di solito alle conferenze della Fordham University.

Io ritenevo che l'obiettivo di Linda, come avevo sospettato, diffondesse disinformazione sulle proteste in Russia e sulle vittime dello Stato di polizia di Putin. Avevo preso visione di moltissimi articoli, conferenze stampa, reportage di esperti, filmati e notizie sulla campagna russa contro i «terroristi domestici».

Il nome del diplomatico – lo chiameremo Adrik Petrov – non figurava mai nei comunicati relativi alla Cecenia, ma tutto partiva dal consolato russo di New York, dove lui lavorava.

Noi eravamo riusciti a scoprire che Petrov era stato chiamato a sostituire un collega che aveva lavorato clandestinamente nell'intelligence, e Linda era venuta a sapere che anni prima aveva rimpiazzato una spia anche all'ambasciata di Londra. Ovviamente non era stato lui a dirle che il suo collega era una spia, però gliene aveva fatto il nome e poi noi ne avevamo scoperto il ruolo. Ero dunque più che mai interessato a ricevere informazioni su Adrik Petrov.

Ma ora Linda se ne sarebbe andata.

«Mi mancherai», le dissi.

«E tu a me», rispose. «Ti devo un favore. Ero davvero in crisi quando ci siamo conosciuti. Avevo perso la fiducia in me stessa. Così tante pressioni per agire in un certo modo, dire e fare le cose giuste… E non era andato in crisi solo il lavoro, ma tutta la mia vita. Tu però mi hai insegnato che potevo essere me stessa e se a qualcuno non andava bene era un problema suo.»

«Ti ringrazio, ma ti ho dato solo una mano a renderti conto delle tue potenzialità: sei stata tu a realizzarle.»

«Comunque sia, ti devo un favore. Ho avuto un'idea e chiederò a Susan di concretizzarla. Lascerà presto anche lei la città; allora dirà a Adrik che ha incontrato una persona, uno che lavora per dei pezzi grossi che stanno investendo nell'Europa dell'Est, che lei è in cerca di verità riservate per

questi investitori e sta stilando per lui dei rapporti periodici. L'uomo sarà uno del mio team, oppure tu, se preferisci.»

«Non dire 'verità riservate', è gergo da spie», la corressi.

«Okay, 'informazioni privilegiate'. Susan dirà a Adrik che starà via alcuni mesi e ha bisogno di qualcuno che la copra. E gli chiederà se sarebbe disposto a farlo lui, a titolo di favore personale. Hanno legato parecchio, Susan lo trova simpatico, anche se non si fida ancora di lui. Gli dirà che è un lavoretto che conviene, che girano un sacco di soldi. Lui la vedrà come un'opportunità per mettere le mani su più informazioni. E poi, secondo Susan probabilmente lo farà comunque, perché è un tipo gentile.»

Linda mi riferì altre cose positive su di lui e questo mi preoccupò un poco, perché le sue descrizioni non corrispondevano al profilo di una spia. Tanto per cominciare, i russi vogliono che le loro spie siano estremamente temerarie, perché pretendono che siano pronte a correre rischi estremi. All'FBI è tutto il contrario: chi è troppo audace non è visto di buon occhio, perché presenta troppe incognite e spesso può essere un salto nel buio. Dalle descrizioni che mi venivano fatte, Adrik sembrava più uno dei nostri. Secondo Linda era un soggetto che tendeva a evitare i conflitti.

A quanto pareva, l'unico aspetto che non amava dell'essere un diplomatico era «l'importanza» del lavoro, che Linda aveva interpretato come «il potere»; si preoccupava di non soddisfare abbastanza le esigenze dei suoi assistenti e del resto del personale, e una volta che si era visto costretto a licenziare un subalterno aveva quasi deciso di dimettersi lui, piuttosto.

Riflettei un attimo sull'idea di Linda. «Sei in gamba», le dissi.

«Lo so», rispose soddisfatta. Ma era obiettiva, non presuntuosa.

Così, tre settimane dopo eccomi seduto al tavolo di un locale trendy dell'East Side, non lontano dal palazzo delle Nazioni Unite, in compagnia della presunta spia Adrik Petrov.

Aveva all'incirca la mia età, un fisico asciutto e in forma e un fare vigile e guardingo, quel modo di guardarsi intorno apparentemente distratto ma in realtà molto focalizzato tipico degli agenti segreti e delle guardie del corpo. Indossava un completo nero e una camicia bianca, e la sua semplicità mi colpì. Il posto dove ci trovavamo era decisamente molto chic e io ero vestito meglio del solito, dovendo impersonare il tizio in cerca di informazioni privilegiate.

Dopo le ordinazioni, cercai di indirizzare la conversazione sulla nuova ondata di proteste in Russia, ma Adrik era chiaramente a disagio. «Quando ero ancora un ragazzo ho visto troppa violenza nelle strade», disse. «Brutti momenti. Ero appena tornato dalla guerra in Afghanistan e l'Unione Sovietica si stava dissolvendo. Avremmo dovuto avere un po' di pace, finalmente…» Sembrò perdersi nei suoi pensieri. Smettemmo di parlare e lui mi parve più tranquillo, in quel silenzio.

Non era affatto come me l'ero immaginato, e potevo capire che Susan avesse legato con lui. A volte non riesci a inquadrare qualcuno solo dalle informazioni che hai su di lui, oppure dalle conversazioni telefoniche o via mail; quando però te lo trovi davanti puoi leggerlo come un libro aperto. Un consiglio: non vivere nel mondo virtuale 24/7. Fa' in modo di incontrare gli altri di persona, appena puoi.

«Susan mi ha detto che ha interessi commerciali nell'Europa dell'Est», disse infine.

«Sì. Sono tenuto alla massima riservatezza, ma si tratta di uomini decisamente facoltosi, con molti interessi», risposi.

Anziché tentare di approfondire, Adrik tornò a parlare di Susan. Questo era interessante: davanti all'alternativa tra discutere di soldi o di un comune conoscente, la maggior parte delle persone sceglie il primo argomento.

Era chiaro che non era interessato al business; stava soltanto facendo un favore a Susan.

Gli chiesi della sua famiglia, e si illuminò. I suoi due figli, mi spiegò, l'avrebbero presto raggiunto a New York per stare con lui per il resto della sua permanenza. Non fece cenno all'esistenza di una moglie.

Iniziai a parlare dei miei figli e Adrik parve sinceramente interessato, ma io volevo che la conversazione tornasse a gravitare su di lui.

Non andò così: quello fu tutto ciò che venni a sapere sul suo conto. Succede spesso.

Ci incontrammo qualche altra volta e Adrik mi fornì alcune informazioni scritte che gli avevo chiesto. Erano molto accurate e rapidamente passarono di mano in mano fino all'apice della gerarchia dell'FBI.

E questo mise me e il BAP in una luce favorevole.

Non tutti i contatti portano alla gloria, ma spesso può essere difficile distinguere quelli che lo faranno da quelli che non lo faranno.

1. La persona manifesta spesso apprezzamento. Se le due emozioni più basilari sono l'amore e la paura – con l'amore come promotore della stabilità emotiva –, l'apprezzamento è la quintessenza dell'equilibrio emotivo, la forma più nobile di amore, l'amore che tutto dà senza nulla chiedere in cambio.

In quanto tale, è la forza più potente contro la paura e, come sai, la paura è il peggior nemico della stabilità emotiva.

Quando qualcuno è fatto oggetto di apprezzamento, è letteralmente incapace di provare paura: i due stati si escludono a vicenda.

L'apprezzamento infonde in chi lo concede e in chi lo riceve il coraggio che concepisce progetti audaci, e instaura rapporti che cambiano la vita.

2. La persona non si spaventa facilmente. L'impavidità si abbina naturalmente all'apprezzamento ed è un requisito indispensabile per chi cerchi di ispirare fiducia.

È persino più importante di un'altra qualità molto simile, il coraggio, perché quest'ultimo è la capacità di superare la paura, mentre l'impavidità, come dice la parola stessa, è l'assenza di paura.

È una condizione che non può essere costante, perché la paura è non solo endemica negli esseri umani, ma anche indispensabile: un pizzico di paura può essere molto utile.

Le persone impavide sono solitamente brillanti, capaci e possono essere una grande fonte d'ispirazione. In un'epoca di crisi continue come la nostra si distinguono dalla massa e sono sostanzialmente immuni a uno dei grandi sabotatori della fiducia: la disperazione.

3. La persona è impeccabilmente razionale. La razionalità è assai carente nel mondo d'oggi, dominato dall'impulsività e dall'emotività. La nostra società è ormai quasi priva dei freni e degli equilibri di un tempo, e questo ha avuto un costo terribile in termini di razionalità.

I pochi che ancora riescono a mantenersi razionali meritano fiducia, perché è facile prevedere che cosa faranno in pressoché tutti gli scenari razionali.

La razionalità è governata da regole molto antiche, che vigono sostanzialmente da millenni. Al pari dell'amore, è anche una delle nostre armi più efficaci contro la paura, un'emozione che nasce dalla parte più primitiva e irrazionale del cervello.

Lo straordinario «cablaggio» del nostro cervello prevede che il 95% circa delle informazioni in entrata sia inviato direttamente alla sua parte più evoluta (il prosencefalo) e solo dopo sia inoltrato all'area cerebrale in cui risiede la paura. Molti però non approfittano di questo straordinario meccanismo neurologico, salvo poi domandarsi perché sono considerati mine vaganti e non hanno alleati.

4. La persona aderisce al Codice della fiducia. Anche se non ne ha mai sentito parlare, ha intuitivamente incorporato i suoi cinque principi nel proprio comportamento. Quando incontri persone simili, vai sul sicuro: sono tra le più consigliabili cui accordare la propria fiducia.

Hanno imparato a mettere da parte il loro ego. Sanno convalidare gli altri prendendosi il tempo per capirli e per trovare un terreno comune. Non li giudicano, e così ne ricevono le confidenze. Sono ragionevoli e razionali, e ciò li rende prevedibili anche nei momenti di crisi. Ed essendo generosi creano sempre situazioni win-win, in cui tutti si avvantaggiano.

Usa il test del Codice della fiducia e non potrai sbagliare: incontrerai la gente «giusta».

5. La persona ti consente autonomia di scelta. Avere la possibilità di scegliere equivale a essere liberi, fa sentire bene e funziona anche meglio.

Avere scelte limitate è come essere prigionieri, ed è spesso una conseguenza del fenomeno di cui abbiamo parlato in precedenza, il micromanagement.

L'autonomia è il passaporto per l'autostima.

Quando hai autonomia ti senti nel tuo mondo, quello che hai sempre desiderato, in cui sei tu a decidere, e in compagnia di persone che hanno contribuito a renderlo possibile.

6. La persona sta bene con se stessa. Il che le consente di stare bene con te. Non c'è niente di peggio che allearsi con qualcuno scontento di sé: prima o poi finirà con l'essere scontento anche di te.

Non che stare bene con se stessi sia facile. Ci sono troppe persone sempre pronte a criticarci e anche innumerevoli altre – sul lavoro, al governo, nella società, nella cultura – che vogliono farci sentire inadeguati e bisognosi di ciò che hanno da «venderci».

Chi non è contento di sé è difficile da contentare. Sabota i tuoi sforzi anche contro il proprio interesse e questo lo rende imprevedibile, quindi sconsigliabile come alleato.

Le persone che non stanno bene con se stesse tendono a essere poco empatiche, ipercritiche, negative ed esageratamente autocritiche.

Quelle che stanno bene con se stesse tendono invece a essere cordiali, concilianti, equilibrate e autoironiche. Sai che cosa vogliono e a che cosa mirano, per cui è facile fidarsi di loro e stringerci alleanze proficue.

7. La persona ha potere ma non lo idolatra. Chi è affidabile, positivo ed equilibrato raggiunge spesso posizioni di potere, perché è come un magnete che attira persone altrettanto positive e lavora con diligenza e senso di responsabilità.

Ma avendo imparato a tenere a freno il proprio ego, non si compiace dell'autorità che ha sui sottoposti e vede il potere come sacrificio e duro lavoro.

Perché? Perché si spende per il prossimo, si sforza di essere onesto e corretto, cerca di costituire una risorsa per il successo altrui.

Può anche avere un ufficio megagalattico, ma parla nostalgicamente dei tempi in cui aveva meno responsabilità manageriali e trascorreva più tempo «sul campo».

Persone simili sono il vero antidoto al «paradosso del potere». Chi è veramente degno del potere non lo insegue: è il potere a inseguire lui.

8. La persona è flessibile. La vita cambia incessantemente e chi non sta al passo rimane indietro. Pagherà la propria rigidità con stati d'ansia, dissociazione, depressione e vari inconvenienti pratici, come mancati guadagni o obsolescenza delle proprie competenze. Tutti problemi che possono condurre alla disperazione.

E siccome una persona disperata è disposta a fare qualunque cosa per sfuggire alle circostanze che l'hanno resa tale, risulta imprevedibile.

Quando qualcuno è flessibile ritiene invece che la vita riservi innumerevoli opportunità ed è quindi felice di accogliere nuove persone, idee e situazioni; è aperto e ragionevole con gli altri e vede il cambiamento come un'opportunità, non come una minaccia.

9. La persona è calma. Questo tratto caratteriale denota equanimità, cordialità, ottimismo e generosità. Di norma gli individui di questo genere hanno successo perché non perdono il controllo nelle crisi e, ancor più, fanno in modo di non crearle.

Le persone calme sono più efficienti di quelle iperattive e lavorare con loro è molto più facile.

Parte del loro atteggiamento disteso deriva dal non avere nemici; questo perché sono gentili con gli altri e in tal modo ne guadagnano in breve tempo la fiducia.

10. La persona non va in cerca di problemi. Non ne ha bisogno. Non gode del dramma come i manipolatori, non fa giochi di potere.

Chi è emotivamente stabile va cercando il meglio negli altri, così di solito è il primo a trovarlo.

Un uomo d'affari di mia conoscenza, che per il suo lavoro dipende dalle ricerche su internet, inizia sempre esaminando siti che gli dicano quello che vuole sentirsi dire. Ovviamente non si ferma lì, ma partendo da buone notizie affronta il compito con una disposizione d'animo ottimistica; solo allora va poi in cerca dei problemi. Se facesse l'inverso, dice, probabilmente getterebbe la spugna prima di arrivare in fondo alla ricerca.

Da un interessante studio riguardo all'ottimismo sul posto di lavoro è emerso che gli ottimisti elaborano le informazioni in modo più efficace dei pessimisti, con ogni probabilità perché una mente resa inquieta da pensieri negativi è più distratta di una mente positiva.

Benvenuto tra gli agenti dell'FBI!

Sono certo che ormai tu sappia come muoverti, e lo avrai verificato in questo capitolo.

Avrai intuito di chi io mi fidavo e di chi no, e perché. Hai imparato a pensare come un agente dell'FBI.

Avrai evitato le trappole del dirottamento emotivo.

- Ti sarai attenuto a un sano realismo.
- Non ti sarai fidato di certe persone solo perché erano simpatiche.
- Avrai resistito alla manipolazione.
- Avrai ignorato le tue propensioni politiche.
- Avrai letto tra le righe.

Ma atteniamoci ugualmente al processo di valutazione e analizziamolo nei dettagli.

Adrik: un tipo simpatico. Si rivelò essere un diplomatico onesto con nulla di disonorevole da nascondere. Probabilmente ti sarai fidato di lui; Susan gli aveva concesso fiducia con qualche riserva e Linda aveva mantenuto una mente aperta, il che era uno dei suoi maggiori pregi.

E alla fine mi sono fidato anch'io. Siamo giunti tutti a quella conclusione malgrado Adrik fosse un uomo simpatico.

Dovevamo essere diffidenti: che razza di persone saremmo state se, fidandoci di qualcuno solo perché era gentile e simpatico, gli avessimo permesso di continuare a essere complice di un programma di propaganda mirato a legittimare arresti arbitrari, torture e omicidi? Le prove indiziarie contro di lui (l'essere subentrato a due spie in due diverse ambasciate, l'essere stato perifericamente associato a un programma di propaganda) lo rendevano una persona «da attenzionare», ma niente più. In realtà era un diplomatico onesto che non nascondeva segreti.

Esaminiamo ora gli indizi. Era evidentemente un tipo che non si spaventava facilmente (indizio positivo n. 2), avendo combattuto in Afghanistan e prestando servizio per un governo non certo tenero verso i suoi uomini.

Aveva anche visto abbastanza della guerra da essere razionale in merito come solo quelli che l'hanno vissuta in prima persona sanno essere (indizio positivo n. 3), mentre milioni di altri che non lo hanno fatto la considerano quasi come uno spettacolo o uno sport.

Ancor prima di conoscerlo, sapevo da Linda che Adrik riteneva il potere un peso (indizio positivo n. 7), evitava i conflitti (indizio positivo n. 10) ed

era abbastanza generoso da accettare di collaborare con Susan (indizio positivo n. 4).

Fin dal primo incontro constatai che aveva una personalità molto calma e stabile, non volubile (indizio positivo n. 9). Notai anche che durante le nostre conversazioni, contrariamente a molti, non aveva problemi quando calava il silenzio. Ho avuto modo di appurare che le persone di questo genere stanno bene con se stesse e sono facili da prevedere (indizio positivo n. 6).

Inoltre, le altre volte che ci incontrammo non individuai mai in lui nessuno degli indizi negativi per la fiducia.

E di Susan ti sei fidato? Certo che sì! Non avevi a disposizione molti dettagli su di lei, però hai visto che era una vera patriota e operava in modo efficiente, senza alcun tornaconto personale.

Il profilo di Linda è un po' più complesso. All'inizio, quando era emotivamente in crisi, presentava segni di «impotenza appresa» (indizio negativo n. 1), desiderio di essere salvata (indizio negativo n. 7) e propensione al catastrofismo (indizio negativo n. 3). In quel momento non mi fidavo di lei, ma quando le ho offerto aiuto, pazienza e «stempatia» è diventata un'altra persona. A volte basta questo! Ricordalo, quando incontrerai qualcuno di cui sulle prime diffiderai. Con l'andar del tempo, come prevedevo, Linda è diventata una persona calma (indizio positivo n. 9), razionale (indizio positivo n. 3) e con una buona autostima (indizio positivo n. 6).

Probabilmente ti sarai fidato anche del dentista, malgrado i suoi pregressi legami con Saddam Hussein, in assenza di dati che indicassero una sua complicità nei crimini del dittatore. Sapevi che anzi era fuggito da quella situazione alla prima occasione. Quella sola azione (segno 4: azioni) lo redimeva abbastanza da garantirgli quantomeno un livello provvisorio di fiducia, rafforzato dal suo modo di comunicare positivo e trasparente (segno 5: linguaggio).

E di sua moglie, c'era da fidarsi? Non altrettanto. Avrai senz'altro notato il suo stato di ansia e disperazione – la kryptonite della fiducia – pur in assenza, in quel momento, di fattori stressogeni. Sembrava proprio il genere di persona capace di mandare tutto a rotoli. Molti dati ti indicavano però che si trattava di una donna che aveva attraversato terribili prove e vissuto forti esperienze traumatiche, da cui evidentemente si stava ancora

riprendendo. Così probabilmente avrai ritenuto il suo disturbo post traumatico da stress comprensibile, dunque anche prevedibile. Considerato tutto ciò che aveva passato, avrebbe insospettito maggiormente se si fosse comportata in modo pacato ed equilibrato.

Ora: riesci a immaginare di tentare una valutazione di queste persone senza ricorrere al mio sistema?

Io no. Spesso mi domando come facessi a valutare chicchessia con i soli strumenti del convenzionale processo di *decision making*: intuizione, ricerca su fonti di pubblico accesso, lavoro investigativo sul campo, ricorso ad archivi, banche dati e opinioni di varie persone, insieme con altre informazioni «epidermiche», alcune delle quali spesso falsificate, come sempre più frequentemente accade.

All'epoca in cui incontrai tutti loro avevo ormai cominciato ad applicare il mio metodo in maniera sistematica e inquadrare gli altri prevedendone il comportamento era diventato incomparabilmente più facile.

Con la progressiva neutralizzazione di un numero sempre maggiore di agenti, gradualmente gli americani smisero di sentirsi dire – e di credere – che le barbarie perpetrate dalla Russia fossero un'eroica battaglia contro il terrorismo.

Così, forse il mio sistema contribuì indirettamente a salvare qualche vita umana o a impedire alcune atrocità. Non lo sapremo mai, ma va bene lo stesso: l'essenziale è che sia avvenuto.

Nei sei anni successivi mi dedicai con crescente passione agli aspetti teorici e pratici della comprensione e previsione del comportamento altrui.

Questo divenne il mio obiettivo all'interno dell'FBI e della nuova vita che ho iniziato dopo essermi congedato, nel 2018.

Se questo metodo razionale per la valutazione delle persone riscuoterà il favore dell'opinione pubblica, credo che potrà cambiare il mondo, o alcuni suoi segmenti. Succederà?

Se mai ciò accadrà, forse tu ne sarai parte.

In questo nuovo millennio, in questa nuova era della storia, protetto dal sistema che ti ho illustrato saprai cercare e trovare gli alleati che ti servono,

nonché offrire prosperità e potere a tutti coloro che si alleeranno con te.

Sarai in grado di costruire la tua vita – senza drammi quando dovessi sbagliare – e poi ricostruirla, mentre gli altri intorno a te diventeranno più saggi, più felici, più prosperi e concordi, in un cammino che, con l'aiuto degli uomini di buona volontà e un po' di fortuna, è destinato a non interrompersi mai.

DEBRIEFING

CAPITOLO 8

«VEDERE DENTRO GLI ALTRI»

SEGNO 6: STABILITÀ

Citazione chiave: «La maggior parte delle scelte errate nel prevedere se fidarsi o meno di qualcuno nasce dalla paura di non avere abbastanza o di non essere abbastanza, ancorché a volte celata sotto ben noti travestimenti quali la sete di potere, la vanità, l'invidia, l'autoritarismo, la rabbia, l'insicurezza e il perfezionismo».

Messaggio chiave: la mancanza di stabilità emotiva è forse il deficit peggiore di tutti i sei segni, perché se qualcuno va emotivamente in crisi tanto da smettere di perseguire i propri interessi diventa una mina vagante. Prevederne il comportamento sarà allora molto più arduo.

PUNTI DA RICORDARE

1. **Problemi ingestibili:** capita di essere temporaneamente funestati da persone affette da problemi di instabilità emotiva che non riescono a gestire e che impongono a chi li circonda, rendendo la vita più difficile a tutti. Ma si tratta di una minoranza, e le loro azioni perturbanti sono solitamente trasparenti.
2. **Instabilità emotiva:** le due fonti più comuni di instabilità emotiva sono squilibri biochimici ed esperienze traumatiche pregresse. Entrambi i problemi possono essere risolti, spesso ricorrendo a un contributo esterno che trasformi la sofferenza e il disagio psichico in un ritrovato stato di benessere, sia per chi viene aiutato sia per chi offre il proprio aiuto.
3. **Accettare le imperfezioni:** quando le persone si rendono conto di andare bene così come sono, solitamente constatano di essere anche meglio del necessario. Un'ultima nota per chi è perfezionista: non preoccuparti di essere perfetto ma di essere idoneo, il che non significa essere passabile, bensì

raggiungere un elevato livello di comportamento e di comprensione. Ed è molto probabile che tu sia già così.

Dieci indizi positivi per la stabilità emotiva

1. La persona manifesta spesso apprezzamento, la forma più pura di amore, quella che tutto dà senza nulla chiedere in cambio.
2. Non si spaventa facilmente. Non è ansiosa, quindi mantiene il suo equilibrio anche in situazioni di crisi.
3. È impeccabilmente razionale. La razionalità è probabilmente la virtù più sottovalutata.
4. Aderisce al Codice della fiducia. Non è egocentrica né ipercritica ma comprensiva, razionale e generosa, e in genere questi tratti tendono ad affinarsi con l'età.
5. Ti consente autonomia di scelte. A nessuno piace ricevere ordini, e chi lo ha capito ottiene molto più aiuto e collaborazione dagli altri di chi si ostina a illudersi di poter controllare il prossimo.
6. Sta bene con se stessa. Di conseguenza sta bene con te. In contesti simili, puoi essere te stesso. E quando stai bene con te stesso, stai bene con gli altri e il circolo virtuoso ricomincia.
7. Ha potere ma non lo idolatra. Anzi, per questo genere di persone il potere è un peso, perché sentono di doverlo amministrare con equità e saggezza. Ecco perché gli altri vogliono che lo abbiano!
8. È flessibile. La vita è un lungo processo di adattamento e accettazione. Alcuni la considerano una perdita, altri una costante fonte di rinascita e ricreazione di sé.
9. È calma. Fa sì che la mente calma prevalga su quella inquieta.
10. Non va in cerca di problemi, né drammatizza quelli esistenti.

Dieci indizi negativi per la stabilità emotiva

1. La persona impara a essere indifesa e se ne avvale per manipolare.
2. Rinuncia al proprio diritto alla positività senza che sussistano significative condizioni pregresse, come squilibri biochimici o esperienze traumatiche.
3. È incline al catastrofismo, enfatizza i problemi e rimane prigioniera della condizione dissociativa di cristallizzazione della reazione di lotta-fuga-congelamento.

4. Ha una personalità «3-P», cioè crede 1) che i problemi permarranno per sempre (Permanenza); 2) che le difficoltà incontrate in un certo ambito coinvolgeranno anche altre sfere della sua vita (Pervasività); 3) di essere personalmente responsabile di qualunque problema insorga (Personalizzazione).
5. Si etichetta automaticamente come vittima per la maggior parte delle cose che non vanno bene nella sua vita, per quanto minime siano.
6. Crede di potersi permettere qualunque cosa. Pensa di essere migliore degli altri e legittimata a fare quel che le pare.
7. È alla perenne ricerca di un «salvatore». È così facile e rassicurante! Se ti offri di essere il suo cavaliere senza macchia e senza paura, sappi a cosa vai incontro: dovrai farlo a vita.
8. Biasima gli altri. Ecco un altro atteggiamento che fa sentire meglio gli insicuri, i quali per giustificarsi si dicono che è per il bene di tutti, inclusa la persona che biasimano.
9. È volubile. Un momento è pessimista o adirata all'eccesso, quello dopo puerilmente ottimista o bonaria. Così, in un modo o nell'altro, riesce sempre a essere al centro dell'attenzione.
10. Manipola il prossimo. Invece di rivelare apertamente ciò che vuole, trama nell'ombra finché non riesce a far scattare tutte le trappole che ha predisposto.

a. Dallo psicologo Martin Seligman, che per primo ha identificato il fenomeno e coniato il termine. *Vedi* M. Seligman, *La costruzione della felicità*, Sperling & Kupfer, Milano 2010. Anche la personalità «3-P» descritta al punto 4 è un concetto elaborato da Seligman. (*N.d.T.*)

Postfazione
I momenti d’oro

Scelta e cambiamento

RARAMENTE la vita viaggia su una linea retta ininterrotta. Di norma, i momenti più importanti della nostra esistenza non giungono neppure attraverso graduali cambiamenti di direzione ma in seguito a brusche deviazioni, causate dalle scelte che compiamo: fidarci o dubitare, accettare o rifiutare, andare o rimanere, amare o temere. Sono quelli i momenti che ci definiscono.

Ognuna di quelle scelte binarie avviene a un bivio del «cammin di nostra vita» e crea non solo l’inconfondibile, assolutamente unico «te» della tua vita, ma anche l’altrettanto unico mondo in cui vivi.

Una scelta avveduta, razionale, equilibrata determina un momento d’oro, e una lunga serie di quei momenti – ciascuno basato sui precedenti – può ricompensarti con il dono di un’autentica vita da sogno: un’esistenza colma di felicità, prosperità, amore, benessere e gratitudine.

Tuttavia, per molti questo infinito susseguirsi di scelte può essere snervante, sfiancante, persino paralizzante.

Ma per te ormai non lo è più, perché hai imparato a prevedere razionalmente e obiettivamente l’esito delle tue scelte, grazie a un semplice sistema in sei punti per valutare le persone e «reclutarle» nel tuo futuro, un futuro finalmente frutto delle tue decisioni.

Se il tuo futuro è prevedibile, compiere le scelte è facile. Sai che cosa stai facendo e vedi dove stai andando. La tua vita procede sicura e armoniosa, senza drammi, inutili perdite di tempo e denaro, rimorsi o rimpianti.

E da che cosa ti viene questo vantaggio speciale? Dall’avere imparato a pensare come un analista comportamentale dell’FBI. Sai di chi fidarti e

perché. È come se tu potessi vedere dentro gli altri, sapendo che ciò che vedi è la realtà.

Ora sei nell'eletta schiera degli uomini e delle donne che compongono la più grande e a mio parere gloriosa agenzia investigativa al mondo. Con logica, disciplina e discernimento d'ora innanzi potrai individuare bugiardi e impostori, resistere alle lusinghe dei manipolatori, sventare intrighi e macchinazioni e trovare quegli alleati fidati che ti cambieranno la vita.

Il sistema è stato difficile da creare ma, come hai visto, è facile da usare, se ricordi queste sei parole chiave.

IL SISTEMA PER VALUTARE LE PERSONE

1. **Investimento**
2. **Continuità**
3. **Affidabilità**
4. **Azioni**
5. **Linguaggio**
6. **Stabilità**

Questo metodo di analisi comportamentale – costantemente guidato dal ragionamento deduttivo – ti libera da tutte le forze che offuscano la ragione: emozioni, distrazioni, inganni, coercizioni, false paure, false speranze e disperazione.

Ti permette di vedere chiaramente il mondo così com'è. Ora sei nella posizione ideale per determinare non solo la tua vita, ma il tuo mondo, popolato dai tuoi alleati e personalizzato in modo tale da adattarsi specificamente a te, alle tue capacità e ai tuoi desideri.

Non puoi cambiare il mondo, ma solitamente puoi cambiare il tuo mondo.

Le persone che condividono la tua visione saranno liete di contribuire al tuo successo, perché è anche nel loro interesse. Rimarranno con te a lungo e faranno in modo di rinsaldare la vostra alleanza. Saranno competenti e diligenti, sapranno che cosa dire o non dire e avranno sufficiente stabilità emotiva per non darti motivo di nutrire ansia e preoccupazione.

La maggior parte dei tuoi alleati non eccellerà in tutti e sei questi pilastri comportamentali, ma non è neppure necessario che lo faccia. Nessuno è

perfetto, però chiunque padroneggi almeno un paio di queste abilità psicosociali può apprendere le altre, dal momento che sono tutte strettamente interconnesse e sinergiche.

Quando qualcuno dei tuoi alleati non potrà essere una risorsa per te, altri verranno in tuo aiuto. Per parafrasare il proverbio africano che dice: «Ci vuole un villaggio per crescere un bambino», per ottenere un pieno successo non sempre ci vuole un villaggio, ma senz'altro è necessario un team.

La ragione principale per cui ti sarà indispensabile un team è che il cambiamento è sostanzialmente una definizione della vita (così come l'immobilità lo è della morte) e colpire un bersaglio in movimento è un compito impossibile per l'«armata dell'uno».

Purtroppo però le persone che sono intrappolate nella propria immobilità spesso percepiscono il cambiamento come una mera perdita, quasi come una forma di morte. E le si può anche capire, perché lo spettro della morte è la paura più grande e atavica della maggior parte di noi, ed è facile associarvi i propri timori.

Questa deleteria associazione è difficile da spezzare, perché cambiamento e morte condividono un nesso formidabile: la paura dell'ignoto. E tragicamente, quando le persone passano dalla loro paura di una intera vita, il cambiamento, alla quiete della tomba è come se non avessero mai vissuto su questa Terra.

Può esserci un motivo migliore per imparare a prevedere gli altri e ad accettare il cambiamento?

Sì, ma uno solo: la prospettiva di godere per sempre di una serie ininterrotta di momenti d'oro.

Ma ascendere a quel livello e rimanerci non è facile, perché – di nuovo – nessuno è perfetto. Me compreso, ovviamente.

7 gennaio 2019
Quantico, Virginia
Finalmente libero

Non mi sentivo me stesso. Qualcosa non andava e credevo di sapere che cosa fosse.

Dopo trent’anni consecutivi al servizio degli Stati Uniti ero finalmente libero. E quello era il problema. O almeno così pensavo.

Quel pomeriggio di un lunedì finalmente ozioso, senza l’assillo del lavoro né la nostalgia del weekend, avrei dovuto essere felice, invece ero seduto in un locale con una gran malinconia addosso, ad aspettare che la mia vita iniziasse.

Appena andati in pensione e in procinto di costruirsi un’altra carriera, molti si riferirebbero al proprio futuro come alla loro nuova esistenza, ma a me quella dimensione era totalmente estranea e mi pareva che la mia vita precedente si fosse svolta in un altro universo, tanto tempo prima.

Sì, ero a disagio. L’unica certezza che avevo era che da allora in avanti tutto sarebbe stato diverso. Come sai, però, io ormai non ho più paura del cambiamento. E neppure della morte, o degli inevitabili mutamenti che la precedono. Per me tutto questo costituisce una sfida. E un’avventura.

Ma certo quello era il cambiamento più grande che avessi affrontato in vita mia. E l’inappellabilità del mio non essere più né un marine né un agente dell’FBI comportava conseguenze difficili da prevedere. Era in una certa qual misura un viaggio esplorativo nel buio.

Alcuni di noi credono in un aldilà di beatitudine celeste, altri pensano che si ricongiungeranno all’universo sotto forma di energia pura, o che si reincarneranno in un altro essere vivente. Altri ancora ritengono che «dopo» non ci sarà più nulla. Ma ciò su cui tutti concordano è che sarà molto diverso.

In ogni caso, mentre ancora siamo in vita tutti sperimentiamo versioni della nostra esistenza che equivalgono a reincarnazioni totalmente nuove.

L’esempio più eclatante è il passaggio dalla prima infanzia alla fanciullezza, quando i nostri primi ricordi della vita vengono sostanzialmente cancellati e cadono nell’oblio, un fenomeno che i neurologi definiscono «amnesia infantile». Per alcuni di noi, quello che è accaduto prima dei dieci anni svanisce quasi completamente nel nulla.

A mano a mano che la vita procede questa perdita incrementale continua, spesso in modo parzialmente consapevole, via via che abbandoniamo ciò che siamo per creare una versione migliore di noi stessi. Con quella perdita – e con la libertà che spesso si accompagna ai grandi cambiamenti – scompaiono vecchie opinioni, strategie e alleanze, proprio come si dissolvono i ricordi.

A tutti gli effetti, quindi, è come se fossimo già morti, e non del tutto metaforicamente. Ogni giorno che passa, una parte di noi se ne va, mentre il resto – e si spera il meglio – di noi, va avanti, prosegue.

Avevo trascorso anni a elaborare quella filosofia di scelta e cambiamento ed ero convinto che mi avrebbe reso il momento della pensione una passeggiata.

Bene… allora perché ero così a disagio?

Era solo perché ora avrei guadagnato di meno? Dopotutto, il denaro è la chiave della libertà.

Se questa affermazione ti pare riprovevole, o addirittura cinica, chiedi a un pensionato che disponga di un bel gruzzolo e a uno che invece stenti ad arrivare a fine mese. Oppure a chi è costretto a fare due lavori per sopravvivere.

Il denaro non può comprare la felicità, o l'amore, ma può comprare il tempo. E il tempo libero, governato esclusivamente da se stessi, offre quella ricchezza di scelte che in ultima analisi costituisce la libertà.

Ma non per me, che sono di gran lunga più motivato dalla passione e dal patriottismo che dal denaro.

Forse mi mancava l'eccitazione del lavoro, che spesso era rischioso o angosciante, certo mai noioso.

Forse mi mancava il senso di uno scopo tangibile, immediato. Non ero più un uomo con un ruolo specifico, ma solo uno qualunque.

Provavo una profonda stanchezza, non fisica bensì psichica, per il mio lungo e costante sforzo di impedire ad altri Paesi di nuocere al mio.

E in ogni caso eccomi, tutto a un tratto libero dalle tante routine che avevano limitato la mia vita da quando avevo memoria di me, eppure stranamente oppresso e nostalgico di qualcosa a cui non sapevo nemmeno dare un nome. Perché?

«Robin!» Era Jesse Thorne.

«Obi-Wan!»

Jesse viveva vicino a Quantico e ultimamente si era appassionato al mio sistema per la valutazione delle persone. In realtà era stato lui a ispirarne almeno la metà, ma era sempre stato un agente istintivo e intuitivo che non aveva mai avuto bisogno di ricorrere a un qualche metodo. Persone così esistono, ma sono veramente poche.

Avevo promesso che gli avrei esposto dettagliatamente il mio sistema quando avessimo avuto entrambi tempo, e ora ne avevamo a volontà.

Il cameriere ci portò due ottime birre.

«Allora», esordì Jesse, «valutare le persone: qual è il segreto?»

«Penserai che sia troppo semplice», risposi. «Sono solo sei principi e tu li conosci tutti.»

«E dai, dimmeli lo stesso!»

«Okay. Sei segni.» Scolai una sorsata di birra, con un misto di stupore e senso di colpa perché stavo bevendo in orario di servizio. «Se uno qualunque dei segni si applica a una persona, solitamente puoi già fidarti di lei. Ma più ne trovi in qualcuno, meglio è. Per individuare un segno, basta esaminare chi hai di fronte in modo obiettivo e razionale, come facciamo noi agenti in cerca di indizi.»

«Indizi tipo segnali non verbali? Intenzioni? Azioni? Precedenti?»

«Esattamente. Gli elementi investigativi di base. Il più importante di tutti è che qualcuno investa nel tuo successo. L'ho imparato da Leo, ricordi?»

«Diavolo di un uomo! Sulla lista nera di Putin!»

«Leo viveva in funzione delle sue relazioni. Erano il suo capitale in banca. Mi ha insegnato che siamo tutti venditori e che l'unica cosa che dobbiamo vendere è noi stessi. Fu lui a farmi conoscere Sergei. Te lo ricordi, Sergei?»

«Eccome: il diplomatico russo. Che cosa ti convinse a fidarti di lui?»

«Certi segnali non verbali, un'eccellente intelligenza emotiva, il suo essere un ottimo ascoltatore, il suo cercare modi per ampliare la relazione, la sua schiettezza e la sua trasparenza. Lo vidi subito attento alle mie priorità. Non mi promise nulla, ma quando ti fidi di qualcuno le promesse non servono. Puoi semplicemente lasciarlo essere se stesso…»

Jesse terminò la frase: «E lui ti lascerà essere te stesso». Il mio vecchio mentore era sempre un passo avanti a me.

«E Leo mi fece poi conoscere Annan», dissi.

«Annan! Quello con cui combattesti la 'terza guerra mondiale', giusto? Solo che l'esercito era composto soltanto da voi due.»

«Già, proprio il mio genere di guerra.»

«Le cose migliori nel controspionaggio sono quelle che non accadono…»

«Annan mi insegnò il secondo segno della fiducia: pensare che una relazione durerà. Fin dall'inizio si rese conto che lui e io avremmo potuto esserci di aiuto per un sacco di cose, in futuro. Così fu facile fidarsi di lui.»

Jesse ingollò una lunga sorsata della sua birra, poi disse: «E il terzo segno qual è?»

«L'affidabilità, fatta di competenza e diligenza. L'ho imparato vedendo come non ci si deve comportare, quando ero nel *drone team* e dovevamo organizzare quel convegno…»

Accennai a George. «Un ottimo elemento», dissi.

«Confermo», rispose Jesse.

«Ma quello non era il lavoro per lui. È un fuoriclasse con la tecnologia, non con le persone.»

Provai una strana nostalgia per George e mi ripromisi di chiamarlo. Avevo ancora il mio drone: ci saremmo potuti divertire un po' insieme.

«È curioso», riprese Jesse, «che l'operazione più importante che hai condotto con Annan – sbloccare quel dannato stallo nucleare – sia stata la prima che avete fatto insieme.»

«Già, per certi versi può sembrare strano. Ma a me non sembrava una relazione nuova. Annan sapeva ritualizzare i rapporti, sapeva farti sentire come se stesse aspettando da una vita di incontrarti.»

«È sempre all'estero?»

«Sì, aveva detto che sarebbe tornato spesso, ma non l'ha fatto.» A ricordarlo sentii una fitta di nostalgia.

«Tu e Annan dovete molto a Jack Johnson, per quella missione», osservò Jesse. «Cowboy Jack! Andava pazzo per il suo lavoro, non c'era missione che non lo appassionasse.»

«Ce ne fossero, agenti come lui», commentai.

«Già, ma magari un po' più permissivi? A volte tu avresti voluto più libertà d'azione, avete anche avuto qualche contrasto, per questo…»

«Sì, ma tutto sempre alla luce del sole. Ecco il quarto segno: azioni, o modelli di comportamento positivi.»

«Hai saputo che Jack è malato?»

No, non l'avevo saputo. Jesse mi spiegò di cosa si trattava, ed era grave.

«Andrò a trovarlo», risposi. Sapevo che era per questo che me lo aveva detto. «Segno numero cinque», proseguii. «Lo definisco il linguaggio della fiducia, perché deriva dal Codice della fiducia che tu mi aiutasti a creare ai

tempi di New York: mettere da parte il proprio ego, ascoltare l'altro cercando sempre di non giudicarlo ma anzi di convalidarlo e di concedergli libertà di azione. Se vedi qualcuno comportarsi spontaneamente così, puoi contare su di lui.»

«Già, il tuo Codice», mormorò Jesse tra sé e sé. «Mi ha insegnato parecchio…»

«Tu hai imparato qualcosa da me?»

«Beh, capita. È come il famoso teorema delle scimmie infinite: dai a un milione di scimmie un milione di tastiere per un milione di anni e alla fine scriveranno un libro.»

«O nel mio caso ormai tre, Obi-Wan!»

Gli spiegai che il quinto segno era il linguaggio della fiducia, ma non gli raccontai che avevo capito davvero quanto fosse importante da ciò che Mr. X, il tipo della Silicon Valley, non mi aveva detto. Non era il caso: non serbavo rancore. Le persone di cui non ti fidi non lasciano traccia nella tua vita. Per fortuna.

«Ultimo segno», dissi, «e ultima ordinazione.» Feci cenno al cameriere per un altro giro di birre. «Il sesto segno è la stabilità emotiva. Questo l'ho imparato da Susan, che collaborò con me in quell'operazione connessa alla guerra cecena. Per l'ennesima volta avrei voluto salvare il mondo intero tutto in una volta, e lei mi ha mostrato quanto si possa fare con una mente calma. Ora è in Asia, lavora per l'intelligence. Ha appena avuto un bambino…» Mi sembrava importante dirglielo. Aspettavo con ansia le foto.

Jesse fissava davanti a sé, perso nei suoi pensieri. Poi mi guardò: «Questa la so. Il tuo ideale di stabilità emotiva è qualcuno che detesti tutto ciò che è melodrammatico, non si compiaccia del potere che ha, sia un buon ascoltatore, sia umile e sappia mantenersi calmo e razionale quando tutti intorno a lui perdono la testa. Ci sono andato vicino?»

«Hai dimenticato la regola numero uno!»

«Ah, quella te l'ho insegnata io! Regola numero uno: non fotterti con le tue stesse mani!»

«Giusto! Dicesti pressappoco: 'Lascialo fare agli altri. Che non saranno mai bravi quanto te, perché ciascuno di noi è il proprio peggior nemico'.»

Brindammo un'ultima volta, poi Jesse se ne andò. Lo guardai mentre si allontanava per raggiungere la sua auto.

Rimasto solo, mi aspettavo che quella sgradevole sensazione di vuoto e malinconia si impossessasse nuovamente di me. Invece non fu così. Avevo pensato che derivasse dall'aver lasciato il mio lavoro, ma non era quello. E nemmeno i soldi, o l'eccitazione, o il timore di non avere più uno scopo.

La mia paura era lasciarmi alle spalle tutte quelle persone: Jesse, Leo, Annan, Sergei, Jack, George, Linda, Susan e tanti altri, quelli ancora vivi e quelli che avevo perduto.

Ma il solo aver compreso il motivo del mio disagio bastò a farlo sparire. Tale è il potere della realtà, spesso molto più benevola dell'immaginazione. La vita reale, anche nei suoi momenti più bui, non è mai insopportabile quanto ci appare nelle nostre più cupe fantasie.

La realtà può sempre essere cambiata. La stragrande maggioranza dei problemi – una volta affrancati dal timore che possa accadere il peggio – cede al lavoro di squadra, al tempo e alla logica. E la memoria ha la magica capacità di evocare coloro che abbiamo perduto.

Forse ricorderai che nei giorni bui seguiti all'11 settembre una volontaria di nome Emily mi aveva allungato una bibita energetica e un biglietto che diceva: «Grazie di star salvando l'America». In quel momento avevo provato solo vergogna, perché sapevo di non poter essere all'altezza delle sue aspettative, però mi ero ripromesso che avrei salvato almeno una persona. Quella persona era stata Leo. Ma all'epoca non era abbastanza per me. Ripensandoci, mi sorprendo di quanto poco conoscessi la vita.

Lasciando un lavoro, tutti perdono delle persone, a causa del trascorrere del tempo, della distanza e da ultimo della morte. Ma credo che la mia perdita sia stata così straziante perché di quelle persone io mi ero riproposto di conoscere l'anima. Quando guardi dentro qualcuno così profondamente da decidere di affidargli i tuoi sogni e di accettare i suoi facendoli tuoi, nasce un momento magico che sopravvive a entrambi.

La fiducia vive dentro quel momento. Quando offri a una persona la possibilità di condividere il tuo destino nel vincolo della fiducia – un vincolo che può essere ancora più difficile da offrire di quello dell'amore –, stringi con lei un patto che arricchisce la tua vita per l'intera sua durata, anche dopo che l'altro non c'è più.

Tutti quelli con cui hai creato un legame di questo tipo non invecchiano e non cambiano più, non abbandonano mai più il tuo cuore e tu non sei mai più lo stesso, perché una parte di loro ti è entrata dentro. E senz'altro una

parte di te sarà per sempre dentro di loro, e forse un giorno vivrà nei loro figli e in tanti altri, disseminata nel tempo e nello spazio ma mai perduta: frammenti della tua vita che continua.

Era sempre lo stesso ozioso lunedì pomeriggio, però io non mi sentivo più triste e vuoto. Si prospettavano per me enormi cambiamenti, ma l'ansia da perdita era svanita.

Passato, presente, successi, fallimenti, eccitazione, lavoro, obiettivi: tutto svanisce, come gli antichi affreschi. A poco a poco scolorano, poi cominciano a sgretolarsi e infine se ne vanno in polvere.

Tutto svanisce, tranne le persone e le relazioni: i legami diventano più preziosi dell'oro e la vita continua.

Ringraziamenti

MOLTO più di tanti altri, questo libro è frutto di un lavoro di squadra e la nostra gratitudine va a tutti coloro che ci hanno aiutati e sostenuti.

Niki Papadopoulos, il nostro editor, ha partecipato con entusiasmo al progetto dal principio alla fine, impegnandosi a realizzare un testo che sapesse dialogare con un vasto pubblico su tematiche fondamentali della vita. Con la sua profonda conoscenza del pubblico, Niki sa capire come pochi altri che cosa il lettore desidera e perché.

Adrian Zackheim, fondatore ed editore di Portfolio, ha sostenuto il libro quando più serviva: una delle tante scommesse riuscite della sua ormai leggendaria carriera.

Nat Jacks, abilissimo agente letterario della InkWell Management, è stato il nostro faro ancora prima di Niki; questo volume è dunque tanto suo quanto nostro.

Richard Pine, socio fondatore della InkWell Management, ha fatto come sempre tutto l'indispensabile per trasformare un progetto editoriale in un libro.

Rebecca Shoenthal, collaboratrice di Niki, ha saputo portarlo avanti con competenza e disponibilità, e quando lei è salita di grado nel mondo dell'editoria, Chase Karpus è diventato il nostro punto di riferimento.

Chassagne Shaffer e Kathie Baker hanno lavorato molte settimane, weekend compresi, a una miriade di compiti sempre diversi e apparentemente infiniti.

Le nostre famiglie hanno saputo rendere felici due anni di duro lavoro sostenendoci con tutto l'amore e l'aiuto di cui sono capaci.

La nostra perenne gratitudine va a tutti loro, per averci aiutati a creare qualcosa che forse vivrà oltre la nostra vita.

Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

Alcuni eventi e aneddoti presenti nel libro sono reali, come l'11 settembre e il caso Hanssen, ma tratti da fonti di pubblico accesso e non da indagini dell'FBI. Le storie, i casi e gli esempi citati nel resto del libro si basano sulla carriera dell'autore ma sono immaginari, nomi e luoghi compresi. Le metodologie di analisi comportamentale e di reclutamento di fonti umane sono strumenti e tecniche elaborati dall'autore e non avallati né insegnati e/o approvati dall'FBI.

www.sperling.it

www.facebook.com/sperling.kupfer

Il codice del profiler
di Robin Dreeke, Cameron Stauth
© 2021 Mondadori Libri S.p.A., Milano
Titolo originale *Sizing people up*
Copyright © 2020 by Robin Dreeke
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.
Pubblicato per Sperling & Kupfer da Mondadori Libri S.p.A.
Ebook ISBN 9788892740853

COPERTINA || FOTO © SHUTTERSTOCK | ART DIRECTOR: FRANCESCO MARANGON | GRAPHIC DESIGNER: CARLO MASCHERONI

Indice

Copertina
- L’immagine
- Il libro
- Gli autori

Frontespizio
Parte prima. Amico o nemico?
- 1. Prevalere in un mondo ostile
- 2. Pensare come un analista comportamentale dell’FBI

Parte seconda. I sei segni per la previsione del comportamento. (Come valutare le persone)
- 3. Costruire alleanze d’acciaio
  - Segno 1: Investimento
- 4. Far contare il tempo
  - Segno 2: Continuità
- 5. Sapere a chi rivolgersi
  - Segno 3: Affidabilità
- 6. Determinare i fattori cruciali
  - Segno 4: Azioni
- 7. Saper ascoltare
  - Segno 5: Linguaggio
- 8. Vedere dentro gli altri
  - Segno 6: Stabilità

Postfazione. I momenti d’oro
Ringraziamenti
Copyright

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library